

# Masteroppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap

Når barnevernet skal rettferdiggjøres –  
en studie av utviklingen av en kommunikasjonsstrategi

---

Ragnhild Mofoss



## Innhold

Forord .....	4
Kap. 1 - Introduksjon .....	5
1.1 Innledning og tema .....	5
1.2 Organisatorisk omdømmehåndtering - en kort innføring .....	6
1.3 Om barnevernet .....	8
1.4 Et kort innblikk i kommunikasjonsstrategien .....	10
1.5 Disposisjon .....	11
Kap. 2 - Teoretisk tilnærming .....	11
2.1 Innledning .....	11
2.2 Det modernistiske perspektivet .....	12
2.2.1 Teoretisk baserte forventninger om funn .....	13
2.3 Det sosialkonstruktivistiske perspektivet .....	14
2.3.1 Teoretisk baserte forventninger om funn .....	16
2.4 Det pragmatiske perspektivet .....	17
2.4.1 Røviks translasjonsteori .....	19
2.4.2 Kontekstualisering .....	21
2.4.3 Teoretiske baserte forventninger om funn .....	25
2.5 Oppsummering .....	26
Kap. 3 - Corporate communication .....	27
3.1 Innledning .....	27
3.2 Corporate communication .....	27
3.3 Organisasjoners identitet .....	32
3.3.1 Organizational identity .....	33
3.3.2 Corporate identity .....	34
3.3.3 Organizational og corporate identity - sett sammen .....	35
3.3.4 Inntak av nye organisasjonsideer og -oppskrifter som organisatorisk identitetsforvaltning .....	37
Kap. 4 - Metode .....	38
4.1 Innledning .....	38
4.2 Forskningsspørsmål, teoretiske forventninger om funn, metodisk tilnærming og forskningsdesign .....	39
4.2.1 Forskningsspørsmål .....	39
4.2.2 Teoretisk baserte forventninger om funn .....	40

4.2.3 Metodisk tilnærming og forskningsdesign.....	41
4.3 Utvalg og undersøkelsesopplegg .....	42
4.4 Reliabilitet og validitet .....	45
4.4.1 Reliabilitet.....	45
4.4.2 Validitet.....	46
Kap. 5 - Bakgrunnen for en ny kommunikasjonsstrategi for barnevernet .....	46
5.1 Innledning .....	46
5.2 Empiri .....	47
5.3 Analyse .....	50
Kap. 6 - Den nye kommunikasjonsstrategien: prosess og utfall - den reviderte kommunikasjonsstrategien: prosess .....	52
6.1 Innledning .....	52
6.2 Empiri .....	55
6.2.1 Utarbeiding og implementering av den nye kommunikasjonsstrategien .....	55
6.2.2 Evalueringen .....	66
6.2.3 Revideringen .....	73
6.3 Analyse .....	82
6.3.1 Innledning .....	82
6.3.2 Utarbeiding og implementering av den nye kommunikasjonsstrategien .....	82
6.3.3 Evalueringen .....	83
6.3.4 Revideringen .....	83
Epilog .....	86
Dokumenter .....	87
Litteraturliste .....	89
Appendix .....	92
Intervjuobjektets posisjon.....	92
Hvorfor en ny kommunikasjonsstrategi for barnevernet? .....	92
Proessen med å utarbeide og implementere en ny/ revidert kommunikasjonsstrategi .....	93
Utfallet av arbeidet med en ny kommunikasjonsstrategi.....	94

## **Forord**

Da var oppgaven endelig i mål, og det er tid for å takke alle de som har hjulpet meg frem på veien.

Først vil jeg rette en uforbeholden takk til veileder Kjell Arne Røvik. Takk for at du alltid har hatt tro på dette prosjektet, og for alle gode råd og konstruktiv kritikk underveis.

Takk til mamma og pappa som alltid har oppmuntret meg, og tålmodig ventet på at yngste dattera skulle bli ”ferdigstudert”.

Takk til alle søsknene mine som har motivert og støttet meg underveis, og bror Egil som nå på tampen tok på seg arbeidet med redigeringen av oppgaven.

Takk til alle gode venner og venninner, ”heiagjengen” min: uten dere hadde det aldri gått.

Takk til kollegaer i SAS som har vært snill og gått vaktene mine den siste tiden.

Og til slutt en stor takk til informantene mine ved Bufdir og Bufetat, som svært velvillig stilte opp og lot seg intervju.

Tromsø, 10. juni 2009

Ragnhild Mofoss

## Kap. 1 - Introduksjon

### 1.1 Innledning og tema

Temaet for denne masteroppgaven er omdømmehåndtering i offentlig sektor. Og utgangspunktet er en observasjon av at det ikke bare er foreninger og forretninger som er opptatt av sitt omdømme: også offentlig forvaltning er i økende grad ekspressive organisasjoner som bruker til dels store ressurser på å presentere seg.

Når dette fremstår som noe paradoksalt så er det fordi offentlig virksomhet, i motsetning til mer markedsutsatte organisasjoner, ikke selger noe. Det offentlig virksomhet bedriver, er i stor grad myndighetsutøvelse med hjemmel i lov, og da skulle de strengt tatt ikke trenge en ytterligere ryggdekning fra folket. Likevel ser man at de gjør det.

Dette leder an til oppgavens første forskningsspørsmål, nemlig: Hvorfor gjør de det?

Når man innen offentlig virksomhet begynner å tenke omdømme og omdømmehåndtering, er det da noe som springer ut fra et ektefølt behov i organisasjonen? Er det noe man blir opptatt av fordi alle andre er det? Eller er det en kombinasjon av begge deler?

Det neste spørsmålet blir: Hvordan gjøres det? Hvordan håndterer offentlig virksomhet sitt omdømme? Hva snakker de her om? Hvilken informasjon er det de trykker på?

Og til slutt: Hva blir utfallet av en slik håndtering? Virker den faktisk inn på omgivelsenes tillit til virksomhetene? Og har den eventuelt andre virkninger?

Dette knyttes opp mot tre teoretiske perspektiver, et modernistisk, et sosialkonstruktivistisk og et pragmatisk: Tre perspektiver som utstyres med helt ulike typer forventninger om hva man vil finne langs disse spørsmålene.

I denne studien har jeg valgt å bruke det norske barnevernet som case, og da nærmere bestemt se på deres arbeide med å utforme og implementere en ny - og også etter hvert revidert - kommunikasjonsstrategi for tjenesten.

## 1.2 Organisatorisk omdømmehåndtering - en kort innføring

Alle organisasjoners identitet bekreftes, utfordres, og justeres i dens møte med omgivelsene: i møtet med ”den annens blikk”. Det gjør at organisasjoner alltid har vært opptatt av sitt omdømme, for måten de blir oppfattet på av omgivelsene. Det som imidlertid er nytt, er profesjonaliseringen og institusjonaliseringen av denne opptattheten som har ført til at en hver organisasjon i dag snakker om sitt omdømme som noe grunnleggende ved dens eksistens (Tøger Christensen og Morsing 2005:62). Og det er de ideer dette har ført med seg, som Røvik i sin bok ”Trender og translasjoner” identifiserer som en av fem hovedtrender i samtidens organisasjonstekning. Ideer som ved første øyekast kan fremstå som nokså forskjellige: det være seg om merkevarebygging, kommunikasjonsstrategier, organisasjoners samfunnsansvar osv., men som når man ser nærmere etter, viser seg bl.a. å ha det til felles at de alle har en tydelig ekspressiv side: de er ideer og grep som handler om å presentere organisasjoner på mest mulig fordelaktige måter overfor ulike aktører i omgivelsene. Under et felles begrep vil de kunne kalles organisatorisk omdømmehåndtering (2007:195).

Røvik viser til at innholdet i dette begrepet bl.a. kan bestemmes i forhold til noen andre nærliggende begreper: Det rommer langt mer en et tradisjonelt markedsføringsbegrep, forstått som det å fremme et bestemt produkt eller en tjeneste overfor potensielle kunder. For det første fordi en organisasjons omdømme, dannes av langt flere aktører i omgivelsene enn bare kunder, bl.a. media, ulike myndigheter, interesseorganisasjoner osv., og således også må håndteres i forhold til disse. Og for det andre fordi det organisatoriske omdømmet, bygger på mye mer, enn hvordan omgivelsene forholder seg til prisen og kvaliteten på det som blir omsatt. De er også opptatt av om organisasjonen følger lover og regler, om den lever opp til samtidens normer for hvordan en organisasjon bør se ut, samt av hvordan den eventuelt forholder seg i spørsmål som lett påkaller offentlighetens oppmerksomhet, det være seg etiske spørsmål, miljøspørsmål m.m.

Omdømme kan også bestemmes i forhold til image, forstått som det umiddelbare inntrykket omgivelsene får av en organisasjon, gjennom f.eks. en kortvarig reklamekampanje: Her vil omdømme mer være den verdibedømming omgivelsene gjør av en organisasjon *over tid* (Røvik 2007, Wæraas 2004, begge etter Grey og Balmer 1998).

Det begrepet Røvik mener organisatorisk omdømme har mest til felles med, er organisatorisk legitimitet. Dette, da de begge handler om graden av akseptasjon av, og tillit til en organisasjon, fra relevante aktører i dens omgivelser. Og som Parsons (1956), viser han til at en organisasjons legitimitet, m.a. vil avhenge av hvorvidt den er i stand til å bygge inn - og reflektere utad - de institusjonaliserte normer og verdier som til enhver tid gjør seg gjeldende i omgivelsene. Jo bedre den evner dette, dess mer legitimitet vil den regne med å oppnå i omgivelsene (Røvik 2007:196).

Fombrun definerer organisatorisk omdømme som "... the overall estimation in which a company is held by its constituents" (1996:37). Og Wæraas definerer det som "... summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med organisasjonen", og hvor "oppfattede" viser til at omdømmet ikke bare er et produkt av de direkte erfaringene man har med en organisasjon, men også av det en hører, leser og ser om den (Wæraas, 2004:62).

Jeg finner det også her fruktbart, å ta med Tøger Christensen og Morsings definisjon av organisatorisk omdømme: en definisjon de velger å utlede fra image-begrepet, og det mentale bildet - fortolkningen - som dannes i vårt møte med omverdenen. Et organisatorisk image vil således være en sammensatt størrelse bestående av mange ulike fortolkninger: de vil være konkurrerende betraktninger av hvordan organisasjonen kan forstås, og ikke nødvendigvis innbyrdes komplementære. Organisasjonens image i bestemt form, er da ikke et vilkårlig bilde av den, men den autoritative fortolkningen som av dens interessenter, det være seg innen organisasjonen eller i dens omgivelser, iverksetter en særlig betydning. Og organisatorisk omdømme vil være et annet uttrykk for dette spesifikke imaget (2005:63).

Omdømmehåndtering er den aktive forvaltningen av omdømmet, og dets mange ideer og grep bygger alle på to mer eller mindre klare forutsetninger. Den første, er at det vil være en klar sammenheng mellom en organisasjons omdømme og dens økonomiske resultater. Og den andre, at en organisasjons omdømme, uansett hvor faktabasert det er, i vesentlig grad også vil være et resultat av omgivelsenes sosiale fortolknings- og meningsdanningsprosesser (Røvik 2007:196).

Ut fra dette, definerer Røvik omdømmehåndtering som "... tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene, med sikte på å styrke disses oppfatninger av, og tillit til organisasjonen." (Røvik 2007:196).



### 1.3 Om barnevernet

I Norge, har både kommunene og staten oppgaver og ansvar innen barnevernsområdet. Alle kommuner skal ha en barnevernstjeneste som etter loven, skal utføre det daglige, løpende barnevernsarbeidet. Tjenesten skal bl.a. gi råd og veiledning, foreta undersøkelser, treffe lovvedtak, forberede saker for behandling i fylkesnemnda, og iverksette, og følge opp ulike tiltak.

Statens ansvar for barnevernet, er delt mellom Barne- og likestillingsdepartementet, Barne-, ungdoms- og familieetaten (videre i teksten vist til som Bufetat), fylkesmannen, og fylkesnemnda for sosiale saker, hvor departementet er det som har det overordnede ansvaret.

Bufetat består av fem regionale, og en sentral barnevernmyndighet: Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (videre i teksten vist til som Bufdir). De regionale barnevernmyndighetene (i alt 27 fagteam) skal bistå den kommunale barnevernstjenesten med plassering av barn utenfor hjemmet, rekruttering og formidling av fosterhjem, samt ha ansvar for at fosterhjemmene får den opplæring og veiledning de trenger. Staten har også ansvar for etablering og drift av institusjoner, og for godkjenning av private og kommunale institusjoner, som benyttes etter barnevernloven.

Fylkesmannen fører særlig tilsyn med barnevernsvirksomheten i den enkelte kommune. Dette innebærer at fylkesmannen påser at kommunene utfører oppgavene etter barnevernloven, sørger for at de får råd og veiledning, samt at den fører et tilsyn med barneverninstitusjonene. Fylkesmannen er klageinstans for enkeltvedtak, fattet av barneverntjenesten etter barnevernloven (og som ikke hører inn under fylkesnemndas myndighetsområde).

Fylkesnemnda for sosiale saker, er et domstollignende forvaltningsorgan som har avgjørelsesmyndighet i bl.a. saker om omsorgsovertakelse av barn, og om tvangsinnlegg ved alvorlige adferdsvansker hos ungdom. Det er 12 nemnder i landet. Nemnda består i den enkelte sak av en leder - som er jurist, to sakkyndige medlemmer, og to medlemmer fra et alminnelig utvalg. Avgjørelser fattet av fylkesnemnda, kan bringes inn for tingsretten.

Barne- og likestillingsdepartementet har forvaltningsansvaret for barnevernloven, og fører tilsyn med at lov, og øvrig regelverk, blir anvendt riktig. Departementet sørger for at erfaringer med loven blir evaluert, og foretar nødvendige endringer. Departementet har også

ansvar for å gi retningslinjer og instruksjoner, sette i gang forskning på området, utvikle den generelle barnevernspolitikken, og å legge til rette for at det finnes tilgjengelig informasjon om barnevernet. (Skrevet på grunnlag av informasjon, hentet fra Barne- og likestillingsdepartementets nettsider: [www.http://regjeringen.no](http://regjeringen.no), 27. mai 2009.)

Når det gjelder barnevernets oppgaver, er dets hovedoppgave å sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, får den hjelp og omsorg de trenger, til rett tid, samt å bidra til at barn og unge får trygge oppvekstvilkår.

Omsorg for, og oppdragelse av barn er i første rekke foreldrenes ansvar, men disse kan likevel ha behov for hjelp i kortere eller lengre perioder - f.eks. som følge av en vanskelig livssituasjon. Her kan barnevernet komme inn og bistå barn og familier, slik at barn sikres gode levekår og utviklingsmuligheter.

Barnevernsmyndighetenes ansvar og arbeidsoppgaver, er regulert i lov av 17. juli 1992 - nr. 100 om barneverntjenester. Staten, ved Barne- og likestillingsdepartementet, har et generelt overordnet ansvar for barnevernet, mens forvaltningen av det, i all hovedsak er lagt til den kommunale barneverntjenesten, og Bufetat.

Barnevernets viktigste oppgaver er:

Å ta vare på utsatte barn. Tjenesten har som sin spesielle oppgave å ta vare på de mest utsatte barna. Den skal beskytte barn mot omsorgssvikt, og motvirke at barn lider fysisk og psykisk overlast.

Å gi hjelp og støtte. Tjenesten skal sette i verk hjelpetiltak for barnet og familien, der barnet på grunn av forhold i hjemmet, har særlige behov. Hjelpen kan gis i form av råd, veiledning og hjelpetiltak. Vanlige hjelpetiltak vil være støttekontakt, avlastningstiltak i hjemmet, og barnehageplass.

Ansvar for å gripe inn, eventuelt mot foreldrenes vilje. Tjenesten har også et ansvar for å gripe inn dersom tiltak i hjemmet ikke er tilstrekkelig, til å ivareta barnets behov. Den kan da

for en periode - og da i samråd med foreldrene - formidle plass i fosterhjem, foreldre-barn-tiltak, og institusjonsplass. Dersom et barn skal plasseres utenfor hjemmet, uten foreldrenes samtykke, må det etter forslag fra kommunen, treffes vedtak om dette i fylkesnemnda. (Skrevet på grunnlag av informasjon, hentet fra Barne- og likestillingsdepartementets nettsider: [www.http://regjeringen.no](http://regjeringen.no), 14. mar. -09).

Ved den siste målingen gjort av statistisk sentralbyrå for 2007, vises det til at 42 600 fikk hjelp av barnevernet dette året. Av disse var det 7.700 barn som var i omsorgstiltak, hvorav om lag 5/6-deler av disse var i fosterhjem, og om lag 1/6-del i barnevernsinstitusjoner (fordelingen her er ca.-tall). De resterende 34 900 barna fikk hjelpetiltak i hjem og nærmiljø, i form av f.eks. besøkshjem, økonomisk hjelp, og hjelp til barnehage og skolefritidsordning.

## 1.4 Et kort innblikk i kommunikasjonsstrategien

Høsten 2003 gjorde daværende barne- og familieminister Laila Døvåy det klart, at det skulle utarbeides en ny kommunikasjonsstrategi for barnevernet. Inntil da hadde man her hatt en første informasjonsstrategi, utarbeidet i 1994. Denne var ment å gjøre tjenesten bedre i stand til å takle ulike informasjonsoppgaver knyttet til virksomheten, men var et arbeid som *"rant mye ut i sanden"*, for å sitere en av informantene mine på dette. Utarbeidelsen av den nye kommunikasjonsstrategien, som etter hvert fikk navnet "Et åpnere barnevern - til barnets beste", pågikk i Bufdir og Bufetat frem til utgangen av 2004. I perioden 2005-2007 reiste så ansatte fra Bufdir og Bufetats fag- og kommunikasjonsavdelinger, sammen med tre eksternt engasjerte kommunikasjonsrådgivere, rundt om i de ulike regionene, og holdt kommunikasjonsstrategi-kurs for etatens fagteamsansatte samt for kommunale barnevernsledere. Ved disse kursene ble det fokusert på brukerperspektiv, brukerdiallog, tverrfaglig og tverretatlig samarbeid, taushetsplikt, samt presentasjon av barnevernet i skoler, barnehager og på andre aktuelle arenaer. Om lag 1 000 barnevernsansatte deltok til sammen på disse kursene, og 60 prosent av landets kommuner. Kommunikasjonsstrategien hadde så en virketid på tre år, før den på nyåret 2008 ble evaluert, og i august samme år ferdig revidert til det som nå er blitt den nye versjonen kalt "Et åpent barnevern". Den reviderte strategien søkes nå bl.a. implementert ned på region- og fagteamsnivå i Bufetat, hvor det vil bli arrangert regionale konferanser rundt emnet nå på sensommeren. Og da jeg gjorde intervju med

informantene mine nå i månedsskifte april-mai, var to av disse i full gang med å bearbeide strategien for denne påkommende implementeringen, med hensynt til hvordan de ser for seg at den vil kunne fungere i praksis.

## 1.5 Disposisjon

I kapittel 2 vil jeg gjøre rede for denne oppgavens teoretiske tilnærminger. De perspektivene jeg anser som teoretisk interessante for denne oppgavens formål er: det modernistiske, det sosialkonstruktivistiske, og det pragmatiske perspektivet innen organisasjonsvitenskapen. Her vil jeg også utlede hvert av disse tre perspektivenes teoretiske forventninger om empiriske funn. Kapittel 3, vil være en presentasjon av begrepet corporate communication, forstått som organiseringsideal for organisasjonsoppskriften om en ny kommunikasjonsstrategi for barnevernet. Og i tilknytning til dette, vil jeg også gå nærmere inn på begrepet organisatorisk identitet. I kapittel 4 vil jeg gjøre rede for, og begrunne mine valg av forskningsspørsmål, metodisk tilnærming, forskningsdesign, utvalg, og undersøkelsesopplegg, samt gjøre en vurdering av dataens reliabilitet og validitet. I kapittel 5 presenteres empiri for, og analyse av bakgrunnen for å innføre den nye kommunikasjonsstrategien for barnevernet. I kapittel 6, empiri for, og analyse av: 1) prosessen med å utarbeide og implementere den nye kommunikasjonsstrategien, 2) evalueringen av dette arbeidet, samt 3) prosessen med å revidere - og på ny - implementere kommunikasjonsstrategien.

## Kap. 2 - Teoretisk tilnærming

### 2.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for de tre organisasjonsvitenskapelige teoriene, jeg anser som relevante for å belyse denne oppgavens tre forskningsspørsmål. Det første spørsmålet jeg stiller, er hva som kan tenkes å ha vært bakgrunnen for barnevernets ønske om å innføre en ny kommunikasjonsstrategi? Det andre er: hvordan kan det tenkes at selve innføringsprosessen av den nye strategien/ den reviderte strategien har forløpt? Og det siste, som kun er gjeldende

for den nye strategien: hva kan man forvente vil være utfallet av en slik prosess? For å bidra til en større forståelse av mine funn, er følgende overordnede teoretiske perspektiver, valgt ut som hensiktsmessig og interessante: det modernistiske, det sosialkonstruktivistiske og det pragmatiske perspektivet. Presentasjonen av hvert perspektiv, etterfølges av mine utledete forventninger om hva jeg vil finne - gitt at vedkommende perspektiv har forklaringskraft.

## 2.2 Det modernistiske perspektivet

Det modernistiske perspektivet - eller paradigmet - bygger på den rasjonelle-instrumentelle orienteringen innen organisasjonsvitenskapen og som her, hvis man ser fagets omlag hundreårige historie under ett, stort sett har hatt en fremtredende plass (Røvik 2007).

Det er en retning satt sammen av ulike forskere, og deres skoleretninger opp gjennom tidene, slik som Taylors scientific management (1911), Fayols klassiske administrasjonslære (1916/1950), Webers klassiske byråkratiteori (1924/1947), Simons beslutningsteori (1945), Lawrence og Lorsch og deres contingency theory (1967), Pfeffer og Salancik og deres ressursavhengighetsteori (1978), og i nyere tid: Williamsons transaksjonskostnadsteori (1981), og Donaldson (1985,1995,2001) og Egeberg (1990,1997) og deres nyrasjonalisme, for å nevne noen (Davis og Scott 2007, Røvik 1998, 2007).

Røvik (2007:47) viser til at modernismen innen organisasjonsvitenskapen har tre klare kjennetegn:

Det ene er den sterke troen på det evige fremskrittet og forbedringen. En tro, som står særlig sterkt i vår vestlige del av verden, og som går på at man gjennom en kontinuerlig utvikling innen politikk, økonomi, teknologi, samt på det sosiale området, stadig vil nå høyere nivåer av sivilisasjon.

Det andre er troen på organisering og organisasjoner, noe den kraftige økningen i antall formelle organisasjoner de siste om lag 70 årene, både kan sees som et uttrykk for, og en særlig viktig drivkraft bak (Røvik, 1998, 2007).

Det tredje klare kjennetegnet, er dens optimistiske syn på vitenskap og kunnskap, og på at organisasjoner, for å kunne være best mulige redskaper for måloppnåelse, må ha en planmessig design. Her vil organisasjonsvitenskapens bidrag, bl.a. være å bygge opp kunnskapen om hvilken innvirkning forskjellige styrings- og designgrep, under ulike betingelser, vil kunne ha på dette. Og hvor ambisjonen er at man etter hvert som denne

kunnskapen utvikles, vil kunne sitte med stadig bedre redskaper for styring av, og i organisasjoner (Røvik 2007, etter Donaldson 1985, 2001 og Egeberg 1990).

I det modernistiske perspektivet, betraktes organisasjoner som like systemer, bestående av de samme bestanddelene, og av den samme type utfordringer og problemer, og som sånn sett vil ha behov for den samme type løsninger i form av organisasjonsideer og -oppskrifter. Videre vil organisasjonene her, kun bli sett på som effektive redskaper, for produksjon av vedtak, tiltak, tjenester og varer. Og hvor deres legitimitet, samt mulighet for å overleve som organisasjon, kun vil være knyttet opp mot deres evne til effektivitet.

I organisasjonene vil man finne medlemmer, i form av formålsrasjonelle aktører, kjennetegnet med sin evne til å ha oversikt over de til en hver tid gjeldende ideer og oppskrifter, for effektiv ledelse og utforming av moderne organisasjoner, samt for sin kunnskap, bygd på erfaring om hvordan disse ideene og oppskriftene - under ulike betingelser, vil virke i praksis.

Organisasjonsideene og -oppskriftene vil kun være verktøy - men samtidig de viktigste - for en rasjonell ledelse, og planmessig utforming av organisasjonene. Og lederne velger kun å ta de til seg, i situasjoner hvor de opplever at de vil kunne utgjøre løsninger på reelle problemer, internt i organisasjonene (Røvik 1998, 2007).

### *2.2.1 Teoretisk baserte forventninger om funn*

For denne oppgavens formål vil jeg i det følgende mer utdype, hva man ut fra et modernistisk perspektiv vil kunne forvente å finne, med hensyn til den organisasjonsinterne håndtering av en ny organisasjonsidé eller -oppskrift, å la det å forbedre barnevernets omdømme.

For det første vil en finne en forventning om en organisasjon med formålsrasjonelle, kritiske, men samtidig motiverte medlemmer: mer bestemt med ledere som innehar klare meninger og strategier for hva man har bruk for, og som ut fra dette gjør en vurdering av hva en ny idé eller oppskrift, her vil kunne ha å tilby en. Det vil med andre ord være en organisasjon, som ved et objektivt, reelt problem med en løsning den allerede innehar, vil gå ut og søke etter en ny organisasjonsidé eller -oppskrift, som svar på dette. Det forventes videre at all den tid en slik ny idé eller oppskrift har vist seg å være en god løsning på liknende problemer i andre organisasjoner, ja, så vil den kunne være det samme i ens egen.

For det andre vil det være en forventning om at en ny organisasjonsidé eller -oppskrift, gjerne tas inn i organisasjonen, som et nokså ferdig utformet verktøy, og som da kun etter en

eventuell, mild intern tilpasning, vil være klar for bruk, og raskt nedfelle seg som en ny rutine, med styrende virkninger på organisasjonsinterne aktiviteter.

Men da vil det for det tredje forventes, at denne da nye ideen eller oppskriften må implementeres på riktig vis. Dvs. helst i en vel organisert, og stramt styrt ovenfra-og-ned-prosess i regi av organisasjonens ledelse, og hvor man ser for seg at en ved å kombinere kunnskap med kraft, vil kunne få den nye løsningen på plass.

For det fjerde, vil man også kunne finne en forventning om en organisasjon, som selv om den skulle ta til seg ganske så forskjellige organisasjonsideer og -oppskrifter, vil sørge for at disse tilpasses hverandre og koples sammen, slik at organisasjonen sett under ett, vil fremstå som en rasjonell, logisk konsistent helhet.

Og for det femte vil man ha en forventning om, at hvis implementeringen av en ny idé eller oppskrift forløper som planlagt, så vil de nye løsningene bli iverksatt, og forutsatte virkninger oppnådd (Røvik 1998,2007).

## 2.3 Det sosialkonstruktivistiske perspektivet

Det sosialkonstruktivistiske perspektivet, har siden slutten av 60-tallet, utfordret den modernistiske rasjonelle-instrumentelle tenkningen innen organisasjonsvitenskapen, og sees ofte på som dens motpol. Innen organisasjonsteorien har de sterkeste utfordringene her kommet gjennom bidrag fra neoinstitusjonell teori, og forskere som Meyer og Rowan (1977), DiMaggio og Powell (1983,1991), Brunsson (1989) og Meyer og Scott (1994)(Røvik 1998).

Sosialkonstruktivismen innen organisasjonsvitenskapen har tre, helt klare kjennetegn:

Det første er ideen om den sosialt konstruerte virkelighet, hvor formelle organisasjoner forholder seg til omgivelser de oppfatter som ytre, gitte realiteter, men som egentlig er sosialt konstruerte, og hvor også organisasjonene selv, vil kunne være med på å danne denne konstruksjonen.

Det andre kjennetegnet knytter an til det første, og viser til sosialkonstruktivismens skepsis til en positivistisk organisasjonsvitenskap, og til en modernisme preget av ambisjonen om å utvikle universelle organisasjonsprinsipper for design, styring, og ledelse, som om de skulle kunne fungere uavhengig av tid og rom.

Det tredje kjennetegnet, er sosialkonstruktivismens kritiske holdning til det modernistiske synet på organisasjoner, som kun redskaper for effektiv måloppnåelse, og hvor den selv har et fokus på at organisasjoner også kan være fylt med mening og symboler (Røvik 2007:47-48).

Innen sosialkonstruktivismen regnes synet på all verdens ulike virksomheter - som organisasjoner preget av systemlighet - i seg selv som sosialt konstruert. Men at det er en stadig mer solid konstruksjon, som alt flere virksomheter forstår seg selv i lys av. Og ved å se seg selv som organisasjon på denne måten, vil man også søke å leve opp til omgivelsens sterke normer om det moderne.

Slik vil organisasjonenes legitimitet ikke lenger bare avhenge av hvorvidt de evner å være effektive, men også - og om enn i mye større grad - av hvorvidt de evner å bygge inn - samt vise utad - de til enhver tid rådende normene, fra sine institusjonaliserte omgivelser.

Dette fører med seg et syn innen sosialkonstruktivismen, om organisasjonsideer og -oppskrifter som for organisasjonsmedlemmene meningsbærende symboler, heller enn kun kunnskaps- og erfaringsbaserte redskaper. Og hvor de dog ikke er symboler på hva som helst, men rasjonaliserte symboler, hvilket betyr at det legges vekt på å definere og fremheve dem som ideelle effektiviserings- og moderniseringsverktøy (Røvik 1998, 2007).

Ved denne gjennomgangen av det sosialkonstruktivistiske perspektivet, velger jeg å gå litt nærmere inn på en av dets teoretiske retninger, nemlig den amerikanske neoinstitusjonalismen. Dette gjøres ut fra et ønske om å bedre få frem det som av mange organisasjonsforskere regnes som mye av essensen innen dette perspektivet, og som jeg også senere i oppgaven vil bygge noen av mine teoretiske forventinger på.

Det er innen den amerikanske neoinstitusjonalismen, og da representert ved Parsons (1956), at man først snakker om at organisasjoner ikke kan leve av effektivitet alene, men også vil trenge støtte i form av legitimitet fra omgivelsene. Meyer og Rowan (1977) utvikler dette videre, og viser til at organisasjoner for å kunne få aksept, må leve opp til vestens modernitetsnormer om det evige fremskrittet, fornyelsen, og rasjonaliteten. Dette vil kunne regnes som grunnresonnementet i amerikansk neoinstitusjonell teori, og blir bl.a. bruk for å forklare hvorfor organisasjoner velger å ta inn nye organisasjonsideer og -oppskrifter.

En vil kunne finne to sentrale teoretiske bidrag, som begge vil ha basis i denne tenkningen. Det ene er DiMaggio og Powells (1983) teori om homogenisering, hvor de viser til at det, som en følge av at organisasjoner verden over søker å ta til seg de samme organisasjonsideene og -oppskriftene, stadig vil bli mer like organisasjoner. Det andre er teorien om frikopling, som



viser til at organisasjoner, som tar til seg ulike institusjonaliserte ideer og oppskrifter for organisering, vil søke å holde disse adskilt organisasjonspraksis. De institusjonaliserte ideene og oppskriftene, er kun ment som symboler myntet på å tilfredsstille krav fra omgivelsene, og vil ikke kunne fungere som redskaper internt i organisasjonene (Røvik 2007:26 etter Meyer og Rowan 1977, Rowan 1982, Tolbert og Zucker 1983 og Palmer et al. 1993).

### *2.3.1 Teoretisk baserte forventninger om funn*

Som ved det modernistiske, vil jeg også ved det sosialkonstruktivistiske perspektivet, mynte ut mer presist, hva man i forlengelsen kan forvente å finne, med hensyn til den organisasjonsinterne håndtering av en ny organisasjonsidé eller -oppskrift:

Man vil for det første ha en forventning om organisasjoner, som gjerne først blir gjort oppmerksom på en organisasjonsidé eller -oppskrift: løsningen, for så å oppleve at man har et problem i organisasjonen som den vil kunne være løsningen på. Og hvor dette kan forklares med at en institusjonalisert idé eller oppskrift for organisering, ofte blir lagt frem på en slik måte at den både tilbyr en tidstypisk problembeskrivelse: hva er galt med de fleste organisasjoner i dag? - og en tidstypisk løsning: hva bør organisasjoner gjøre for å få bukt med dette problemet?

For det andre vil man, som vist til i bl.a. amerikansk neoinstitusjonalisme, forvente at organisasjoner gjerne tar til seg nye organisasjonsideer og -oppskrifter, men samtidig velger ikke å la disse få noen styrende virkninger på deres interne aktiviteter. En slik løs kopling mellom idé og praksis, kan bl.a. komme av at de nye ideene eller oppskriftene både regnes som for enkle og vage, sett i forhold til organisasjonenes mer komplekse aktiviteter (Boxenbaum og Jonsson 2008). Men det kan også komme av, at det disse ideene og oppskriftene representerer, vil kunne bli sett som å være i utakt med organisasjonenes mer grunnleggende normer og verdier. Likevel blir de tatt inn, men da mer for å tjene organisasjonens mer utadrettede hensyn, slik som hensynet til deres profil og identitet, og derigjennom deres legitimitet.

For det tredje vil man ha en forventning om at en ny organisasjonsidé eller -oppskrift, først og fremst vil nedfelle seg i retorikken, dvs. i språk og talemåter i organisasjonene, og sånn sett få

en ytre, legitimerende effekt. Praksisplanet i organisasjonene, vil imidlertid forløpe stort sett upåvirket av den nye ideen eller oppskriften - altså som før.

## 2.4 Det pragmatiske perspektivet

I boken ”Trender og translasjoner ” (2007), søker Røvik å utvikle et alternativt tredje overordnet perspektiv for organisasjonsvitenskapen. Dette er et perspektiv som henter inspirasjon både fra det modernistiske og det sosialkonstruktivistiske perspektivet, samt i spennet mellom dem, og som forfatteren velger å kalle pragmatisk institusjonalisme. Perspektivet er bl.a. preget av et fokus på, og begreper om tvetydighet, og har en klar empirisk orientering.

Pragmatisk institusjonalisme, har en klar referanse til pragmatisme som allmenn teoretisk-filosofisk posisjon, slik denne blir utviklet av forskere som Peirce (1905/1934), James (1912/1967), og særlig Dewey (1916,1923) i første halvdel av forrige århundre. Et av de temaene de her lar gå igjen, er forholdet mellom den kunnskapen og de ideene man utvikler om virkeligheten, og virkeligheten i seg selv. Her søker Dewey å utvikle en pragmatisk kunnskapsteori, som strekker seg utover de mer tradisjonelle idealistiske, og empiriske filosofiske posisjonene. Dette gjør han, bl.a. ut fra en klar skepsis til det han ser på som en teoretisk-filosofisk forskning, preget av en sterk inndeling i ulike paradigmer og snevre felt, og med da tilhørende dårlige kår for utvikling av en mer helhetlig kunnskap om den komplekse virkeligheten. Men han gjør det også ut fra en klart kritisk holdning, til både de rasjonalistisk- idealistiske, og de empiriske posisjonene innen filosofien, som av ham regnes for å skille for skarp mellom på den ene side: tenkning, kunnskap og ideer, og på den andre: handlinger, praksis og fakta, og hvor han fremmer et syn, om at ideer og praksiser ikke lever uavhengig hverandre, men er knyttet sammen på meget komplekse måter (Røvik 2007:55, etter Dewey 1923).

Hvis man fører denne pragmatiske tenkingen opp mot vår tid, vil man kunne finne den igjen i mange av de skandinaviske arbeidene innen neoinstitusjonalismen - bl.a. uttrykt, ved at det skarpe skillet mellom ideer og praksis som man lett finner i tilsvarende amerikanske studier - her er dempet betydelig ned, særlig i arbeider gjort etter om lag 1990 (se bl.a. Jacobsson 1994, Røvik 1998, Johansson 2002 og Czarniawska og Sevón 2005) (Røvik 2007:37).

Pragmatiske institusjonalisme bygger på innsikter både fra klassisk pragmatisme, og fra den pragmatiske retningen innen skandinavisk neoinstitusjonalisme, og er en teoriutvikling hvor man søker å få frem en bedre oversikt ved empiriske observasjoner, som ut fra bruk av enten et modernistisk, eller et sosialkonstruktivistisk perspektiv, lett fremstår som noe uoversiktlig. Dette betyr mer konkret, at der de to forannevnte perspektivene - f.eks. ved studier av hvordan organisasjoner tar inn nye organisasjonsidé eller -oppskrifter - ofte fungerer som motpoler empiriske funn holdes opp mot, som enten tilhørende den ene eller den andre, vil det pragmatiske perspektivet søke å få frem dobbeltheten ved det som studeres. Og man vil her kunne finne at de modernistiske og sosialkonstruktivistiske logiker er knyttet sammen på mange, komplekse måter.

Innen det pragmatiske perspektivet vil man finne organisasjonsmedlemmer, som bl.a. når de tar til seg nye organisasjonsideer og -oppskrifter, ofte gjør dette ut fra en slags dobbel logikk, der de både oppfatter seg selv som rasjonelle aktører ute etter løsninger på reelle problemer, samtidig som de motiveres til å ta de til seg ut fra den selvstendige kraften de har som symboler for det moderne. Og hvor denne doble logikken ikke er en form for tvetydighet, som, hvis man bare studerer den godt nok, vil kunne reduseres til noe entydig, men heller et mer stabilt trekk ved organisasjonsmedlemmenes intensjoner.

Dette vil igjen føre til et syn om at nye organisasjonsideer og -oppskrifter også innehar denne dobbellogikken, dvs. at de både blir sett på som redskaper med instrumentelle effekter, samtidig som de er sosialt konstruerte, meningsbærende symboler, med legitimerende effekter. Dette forklares med at nye ideer og oppskrifter for organisering, først og fremst er rasjonaliteten og modernitetens symboler, på den måten at det nettopp er synet om hvor gode de vil kunne være som redskaper, som er avgjørende for deres evne til å være legitimerende symboler for fornyelse og fremskritt. Noe som igjen fører det med seg at de, for at de skal kunne fungere, må fremstilles innenfor det en kan kalle en realitetsmodus. Dvs. med en form som bl.a. tar høyde for eventuelle spørsmål om hvordan de vil kunne virke i praksis, og av hva en vil kunne forvente seg av effekter (2007:53-55).

### 2.4.1 Røviks translasjonsteori

Ut fra en pragmatisk orientering, søker Røvik så å utvikle en translasjonsteori for organisasjonsvitenskapen, viss bidrag utfordrer den modernistiske så vel som den sosialkonstruktivistiske tenkningen, bl.a. rundt spørsmålet om hvordan organisasjoner tar til seg nye organisasjonsideer og -oppskrifter. Dels utfordres den modernistiske forventningen om at nye ideer og oppskrifter nokså enkelt kan tas inn i organisasjoner, lik fysiske objekter det bare er å installere. Og hvor translasjonsteorien viser til at det organisasjoner tar til seg er ideer og oppskrifter, og sånn sett noe langt mer omformbart enn objekter. Dels utfordres sosialkonstruktivistiske forventninger, bl.a. den om at nye ideer og oppskrifter som tas inn i organisasjoner, vil søkes holdt adskilt praksisplanet i organisasjonene. Ser man dette fra en translasjonsteoretisk synsvinkel, vil man kunne se at nye organisasjonsideer og -oppskrifter - over tid - vil kunne materialiseres, dvs. nedfelle seg også i praksiser (2007:247-249).

Da Røviks translasjonsteori er en ganske nylig utviklet teori, velger jeg i det følgende å gå mer grundig inn på hva den bygger på, og hva den står for.

I løpet av 1980- og 1990-tallet endres synet på hva som er oversettelsers formål, fra kun å omhandle oversettelse av ren tekst, til også å romme et argument om at det som oversettes, først og fremst må kunne forstås, og fungere, på det språket og i den kulturen det oversettes til. Et argument som bygger på bidrag fra bl.a. Vermeer (1978), og hans skoposteori (skopos - formål).

Men den kanskje største endringen fra denne perioden, er hva man etter hvert ser på som å kunne være *gjenstand* for oversettelse. Her argumenterer skoposteoretikere for en radikal utvidelse, fra kun å gjelde tekst, til også å gjelde oversettelse og fortolkning av kulturuttrykk generelt, f.eks. ideer, trosretninger og konsepter.

Denne utvidelsen av translasjonsteoriens emne, gjør det til en teori med relevans bl.a. for studiet av hva som skjer når nye organisasjonsideer og -oppskrifter tas inn i organisasjoner. Og det er flere sider ved en slik studie som gjør det rimelig å se det fra et translasjonsteoretisk ståsted.

Lik oversetting av språk, dreier heller ikke det å ta inn nye organisasjonsideer og -oppskrifter, seg i om å ta inn fysiske objekter, men om å ta inn noe immaterielt. Samtidig er de utfordringene man står ovenfor når man oversetter et språk, langt på vei de samme man vil

kunne ha når man tar til seg en ny organisasjonsidé eller -oppskrift, f.eks. om hvordan en på best mulig måte kan oversette disse nye ideene og oppskriftene, slik at de vil bli forstått og vil fungere i den konteksten eller organisasjonen de skal inn i (Røvik 2007:250-253).

Når det gjelder spørsmålet om hvorfor nye organisasjonsideer og -oppskrifter ofte oversettes når de tas inn i organisasjoner, kan det her gjøres et skille mellom intendert og uintentert oversettelse.

For intendert oversettelse vil man kunne finne tre hovedtyper av forklaringer:

Den første viser til at en oversettelse av en ny organisasjonsidé eller -oppskrift kan være et produkt av en bevisst, rasjonell handling, for på den måten å lage en lokal versjon av ideen eller oppskriften, med det for øyet at dette vil øke effektiviteten i organisasjonen og gi bedre resultater.

Den andre viser til at en oversettelse vil kunne skje i en sammenheng hvor motstridende interesser, forhandlinger, eller konflikter, er det som virker utløsende for oversettelsen, og er med på å drive den i bestemte retninger.

Og den tredje hovedtypen av forklaringer, vil være at en oversettelse noen ganger kan være motivert ut fra mer uuttalte hensyn, og hvor det som ligger som et ønske bak, f.eks. kan være å øke organisasjonens anseelse som en tidsriktig, ansvarlig organisasjon.

Når det gjelder uintentert oversettelse av en ny idé eller oppskrift, vil dette bl.a. kunne finne sted ved at den som oversetter, gjør dette ubevisst, og da fordi hun her, er preget av den konteksten hun kommer fra (Røvik 2007:255-256).

I arbeidet med å utvikle en mer sammenhengende teori om translasjon av organisasjonsideer og -oppskrifter, blir det videre stilt spørsmål ved om man vil kunne finne mønstre i - og således mer eller mindre uttalte regler for - oversettelse av organisasjonsideer og -oppskrifter som tas inn i organisasjoner.

Og som f.eks. for litteratur, vil det også ved oversettelsesregler for organisasjonsideer og -oppskrifter, handle om oversetternes muligheter og begrensinger.

Med muligheter, menes de frihetsgradene oversetterne har, eller tar seg, til etter eget ønske å omfortolke og forme det som skal oversettes. Og man vil her bl.a. ha et fokus på i hvor stor grad ideer og oppskrifter blir omformet, og på om det finnes eventuelt tradisjoner og mønstre - og således regler - som kan forklare hva som blir lagt til, og hva som blir tatt bort, i oversatte versjoner.

Øversetternes begrensninger, vil først og fremst avhenge av hvor oversettbar en organisasjonside eller -oppskrift faktisk er. Innen translasjonsteori vil man her, på den ene side ha den rasjonalistisk-universalistiske posisjonen, viss syn er at tenkning og ideer er universelle, og således alltid oversettbare mellom ulike språk og kulturer. Noe som har en parallell til det modernistiske perspektivet innen organisasjonsvitenskapen, og dets syn på organisasjoners systemlikhet. På den annen side, vil man ha den teoretiske posisjonen som vektlegger det unike ved kultur og språk, og viss syn er at den tenkning og idéproduksjon som finner sted innen et kulturområde, vil være uløselig knyttet til det språket det uttrykkes på, og følgelig svært vanskelig, om enn umulig å oversette. Noe som har en parallell til det sosialkonstruktivistiske perspektivet innen organisasjonsvitenskapen, og dets syn på institusjoners unikheter (Røvik 2007:257-258).

Men man er ikke bare opptatt av hva oversetterne gjør med de nye organisasjonsideene og -oppskriftene, men også av hva oversatte ideer og oppskrifter gjør med de organisasjonene de tas inn i. Slike høye ambisjoner om oversettelsens virkninger, finner man bl.a. i den tidligere omtalte skoposteorien (Røvik 2007:258, etter Vermeer 1978, Reiss og Vermeer 1984), viss hovedfokus er at oversetteren først og fremst plikter å oppnå noen virkninger av sin oversettelse for de han oversetter *for*, og hvor det er disses oppgave å gi signaler om hva dette eventuelt skal være. Dette gjør skoposteorien til en funksjonell tilnærming, hvor det ved oversettelser må tas hensyn til at det som oversettes skal *fungere* i de nye språklige, eller kulturelle kontekstene det tas inn i. Øversetterne må således først, finne ut hvilke formål oversettelsen skal tjene. En slik tilnærming vil også ha relevans for vårt organisasjonsvitenskapelige fokus, og for oversatte organisasjonsideer og -oppskrifters effekter på de organisasjonene de tas inn i (Røvik 2007:258-259).

#### 2.4.2 Kontekstualisering

I ”Trender og translasjoner”, hvor Røvik bl.a. ser på kunnskapsoverføring mellom organisasjoner, og definerer kontekstualisering som:

”... at ideer, som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst.” (2007:293),

sees det i sammenheng med dekontekstualisering: i betydning ideer som identifiseres i bestemte kontekster, forsøkes tatt ut av disse og omformet, i den hensikt at de skal kunne overføres til andre kontekster. Men i denne oppgaven velger jeg å se på kontekstualiseringen alene, brukt rundt organisasjoners inntak av nye organisasjonsideer og -oppskrifter.

Når en ny organisasjonsidé eller -oppskrift tas inn i en organisasjon, kommer den gjerne inn i en kompleks kontekst bestående av bl.a. formelle strukturer, rutiner og prosedyrer, og av medlemmers ulike kunnskaper, erfaringer, og allerede etablerte måter å gjøre ting på. Ved utvikling av en teori om kontekstualisering, er man bl.a. opptatt av å bidra med viten rundt i hvilken grad, og hvordan, ideer og oppskrifter som tas inn i slike organisasjoner - kan komme til å prege - og selv bli preget av - denne konteksten (Røvik 2007:293).

I en teori om kontekstualisering, søker man bl.a. kunnskap om hvor i organisasjonene denne formen for oversettelse av nye organisasjonsideer og -oppskrifter vil kunne finne sted, av hvem, og hvordan. Og i et forsøk på her å finne eventuelle mønstre, utleder man en modell inspirert av den modernistiske retningen innen organisasjonsvitenskapen, kalt den hierarkiske oversettelseskjeden.

Dette er en modell hvor man vil kunne trekke paralleller til van Riels rettledning for organisasjoners samlede kommunikasjonsaktiviteter (1995:20), en rettledning jeg vil komme mer tilbake til i neste kapittel.

Den hierarkiske oversettelseskjeden bygger på fem sammenhengende forutsetninger og forventninger:

Det første er at en ny idé og oppskrift gjerne tas inn i toppen på organisasjonen, og hvor ledelsen gjennom den hierarkiske strukturen gir føringer til - og har kontroll over - hvor, og av hvem, oversettelsen, og implementeringen av ideen eller oppskriften, skal finne sted.

Det andre er at ledelsen til en hver tid, har en oversikt hva som er organisasjonens problemer, og hvor en ny organisasjonsidé eller -oppskrift tas inn, som en løsning på dette.

Det tredje bygger på det første, og viser til at ved at ledelsen legger slike føringer for, oversettelsen og implementeringen av en ny idé eller oppskrift, vil organisasjonsmedlemmene ha liten mulighet til selv å forme dette.

Kontekstualiseringen av en ny idé eller oppskrift starter her i toppen av organisasjonen.

Denne fortsetter så nedover på organisasjonsnivåene, hvor ideen eller oppskriften for hvert

nivå, vil oversettes og justeres lokalt, og hvor kraften til å gjøre dette, hele tiden kommer fra nivået før.

Videre, vil en kontekstualisering av en ny idé eller oppskrift kunne sees på som en sammenhengende konkretiserings- og materialiseringsprosess, og hvor ideen eller oppskriften - som gjerne fremstår som vag når den kommer inn i toppen - får et stadig mer konkret innhold, ettersom den synker innover i organisasjonen (Røvik 2007:294-295).

Denne siste forventningen til en kontekstualisering, med et slags kjedeligende forløp, kan bl.a. utfordres av en forventning om et kontekstualiseringsforløp som mer bærer preg av en horisontal spiral. Her vil en ny organisasjonsidé eller -oppskrift som tas inn i organisasjonen, sett over tid, kunne sirkulerer i en vekslevirkning mellom det abstrakte og det mer materialiserte. Og hvor det vil kunne skje en bearbeiding fra abstrakt idé eller oppskrift, til materialisert praksis, men hvor denne, jevnlig, blir løftet opp i organisasjonen igjen. Her blir de erfaringene man har gjort seg med praksisen til en ny idémessig representasjon. Denne blandes så inn med nye inspirasjoner og ideer, før den som nyutviklede versjon av den opprinnelige ideen eller oppskriften, igjen tas ned i organisasjonen og blir til en ny materialisert praksis (Røvik 2007:298).

I tillegg til den hierarkiske oversettelseskjeden, søker man ved hjelp av mer spesifikke kontekstualiseringsregler, å få frem den forandringen som skjer med nye organisasjonsideer og -oppskrifters form og innhold når de tas inn i organisasjoner.

Kontekstualiseringsreglene bygger bl.a. på bidrag fra forskere som Vinay og Darbelnet (1958), Nida (1964), og Barkhudarov (1975), og det gjøres her et analytisk skille mellom fire grunnleggende oversettelsesregler: kopiering, addering, fratrekking og omvandling. Disse kan igjen subsummeres under tre omformingsmoduser: den reproduserende, den modifierende og den radikale (Røvik 2007:307).

Kopiering ligger under den reproduserende modus, og vil i her kunne vise til organisasjoner, som når de tar til seg nye organisasjonsideer og -oppskrifter, søker å ta disse til seg i en mest mulig uendret form, ut fra en forventning om at de således vil kunne føre til de samme praksiser hos dem selv, som de har ført i andre organisasjoner.

Under den modifierende omformingsmodus finner man både addering og fratrekking:

Addering vil her kunne vise til, at organisasjoner når de tar til seg, og oversetter nye organisasjonsideer og -oppskrifter, velger å legge nye deler til de opprinnelige ideene og



oppskriftene. Man vil her kunne trekke en parallell til translasjonsteorien og dens bruk av begrepet eksplisittering, som viser til at informasjon som i en tekst fremstår som implisitt, uuttalt, eller utydelig - gjøres eksplisitt, uttalt og tydelig når den oversettes (Røvik 2007:312, etter Kaludy 1998): Ved at det uuttalte gjøres uttalt, legges det til noe, som utvider den opprinnelige teksten. Og et lignende begrep, også det fra translasjonsteorien, vil være forsterkning, som her betyr at man når man oversetter en tekst, velger å forsterke meninger eller deler av den, i den oversatte utgaven (Røvik 2007:312, etter Nida 1964).

Fratrekking, vil her vise til at organisasjoner når de tar til seg og oversetter nye organisasjonsideer og -oppskrifter, velger å ta bort, eller dempe, deler av de opprinnelige ideene og oppskriftene. Og også her vil man kunne trekke en parallell til translasjonsteorien, og da til dennes bruk av begrepet implisittering, som viser til at informasjon som er klart uttrykt og danner mening på *ett* språk, og i *en* kultur - dempes ned og/eller gjøre mer generell når det oversettes til et annet (Røvik 2007:312, etter Kaludy 1998, Plym 2005).

Når organisasjoner gjør slike milde oversettelser av nye ideer og oppskrifter, hvor de legger til eller trekker fra deler, vil dette kunne skje under ulike typer og grader av rasjonalitet. Og man gjør her et skille mellom to hovedformer for addering og fratrekking, nemlig en rasjonell-strategisk og en uintentert.

En rasjonell-strategisk addering eller fratrekking, kan bl.a. være oversettelser gjort av en organisasjons ledelse, hvor de ut fra rent økonomiske og effektivitetsmessige hensyn, legger til noe, og trekker fra.

Eller det kan være oversettelser gjort med tanke på at implementeringen av den nye ideen eller oppskriften, ellers ville blitt for omfattende og ressurskrevende.

Det kan også være oversettelser basert på et ønske at den nye ideen eller oppskriften, ikke skal støte an til lokale tradisjoner i organisasjonen.

En uintentert oversettelse vil bl.a. kunne skje ved at man i ledelsen av organisasjonen, verken har tid eller kapasitet til å sette seg inn i alle sidene ved en ny idé eller oppskrift, og sånn sett ubevisst ender opp med en oversatt utgave.

Omvandling ligger under den radikale omformingsmodus, og viser til at organisasjoner når de oversetter nye organisasjonsideer og -oppskrifter, gjør så store endringer i disses form og innhold, at lite av det opprinnelige her er igjen (Røvik 2007:308-315).

### *2.4.3 Teoretiske baserte forventninger om funn*

Som ved de to foregående perspektivene, vil jeg også ved det pragmatiske, utdype hva man her vil kunne forvente å finne, med hensyn til den organisasjonsinterne håndtering av en ny organisasjonsidé eller -oppskrift:

Man vil for det første ha en forventning om organisasjoner - viss medlemmer, når de tar til seg en ny organisasjonsidé eller -oppskrift - gjerne gjør dette ut fra en intensjon om at ideen eller oppskriften skal kunne være løsningen på et konkret problem, samtidig som man ser at den vil kunne ha en egen verdi som symbol på fornyelse og fremskritt.

Dette fører med seg en andre forventning, om at enhver ny organisasjonsidé eller -oppskrift, også vil kunne være preget av en slik dobbel logikk, dvs. at den både blir regnet som et redskap med instrumentelle organisasjonsinterne effekter, *og* som et sosialt konstruert symbol med legitimerende virkninger både internt og eksternt.

Den tredje forventningen vil være, at organisasjonen når den tar til seg en ny idé eller oppskrift, nettopp i kraft av at dette er noe immateriell, vil søke å oversette den slik at den vil kunne bli forstått og vil fungere i den sammenhengen den settes inn i, for her etter hvert å nedfelle seg i nye praksiser.

Dette fører til, slik tilfellet også var for det modernistiske perspektivet, en fjerde forventning, om at den nye ideen eller oppskriften helst bør implementeres fra toppen av organisasjonen og nedover i denne. Men til forskjell fra forventningen gitt under det modernistiske perspektivet - hvor den nye ideen eller oppskriften først kun blir mildt tilpasset lokale forhold, før den så søkes implementert - forventer man i det pragmatiske, en implementeringsprosess preget av en kontinuerlig oversettelse av ideen eller oppskriften, etter hvert som den fester seg nedover i organisasjonen, og hvor den her, etter en tid, også vil kunne nedfelle seg i nye praksiser. Samtidig vil ledelsen føre en kontroll med, at disse lokale tilpasningene, holdes innenfor rammen av organisasjonens overordnede hensyn.

Jeg velger også å ta med som en femte forventning, en som langt på vei utfordrer den fjerde, nemlig den at man i stede for en slik kjedelignende implementeringsprosess, vil kunne finne en horisontal spirallignende prosess, hvor den nye ideen eller oppskriften, sett over tid, gjerne går i en vekselvirkning mellom en abstrakt og en materialisert form. Og hvor den gjerne først tas inn i toppen av organisasjonen, oversettes og nedfeller seg i nye praksiser etter hvert som den går nedover i denne, for så å løftes til toppen igjen, her få en ny idémessig representasjon,

blandes med nye inspirasjoner og ideer, før den på ny tas ned i organisasjonen, oversettes og materialiseres.

Den sjette forventingen vil være at en ny idé eller oppskrift oversettes på en slik måte, at ny deler her blir lagt til den opprinnelige ideen eller oppskriften.

Den syvende, vil være at en ny idé eller oppskrift oversettes, slik at deler av den opprinnelige ideen eller oppskriften, her blir forsterket.

Den åttende, vil være at en ny idé eller oppskrift oversettes, ved at deler her blir trukket fra den opprinnelige ideen eller oppskriften.

Og en niende og siste forventning vil være oversettelse av en ny idé eller oppskrift, hvor deler av den opprinnelige ideen eller oppskriften, her dempes ned.

## 2.5 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet gjort rede for oppgavens tre teoretiske perspektiver, samt deres respektive forventinger om empiriske funn. Det er forventinger som i studiens analysedel, vil knyttes opp mot: bakgrunnen for at barnevernet tok til seg en ny organisasjonsoppskrift i form av en ny kommunikasjonsstrategi, selve prosessen med å utarbeide og implementere denne, utfallet av dette arbeidet, for så til slutt å så gå tilbake til prosessen med å utarbeide og implementere en revidert kommunikasjonsstrategi for tjenesten.

## **Kap. 3 - Corporate communication**

### **3.1 Innledning**

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for begrepet corporate communication. Dette da det nettopp er denne ideen - barnevernet tar inn som en ny organisasjonsoppskrift i form en ny kommunikasjonsstrategi - og som utgjør denne studiens empiriske fundament. Corporate communication, blir av Christensen og Morsing (2005) forstått som et organiseringsideal og en organiseringspraksis, mens van Riel (1995) mer fremstiller det som et ledelsesverktøy. I denne oppgaven velger jeg å definere det som et organiseringsideal organisasjonsoppskriften som en kommunikasjonsstrategi for barnevernet, kan veies opp mot.

Da begrepet organisatorisk identitet har en sentral plass innen corporate communication, vil jeg også gå mer spesifikt inn og se på hva dette vil kunne romme.

### **3.2 Corporate communication**

Kommunikasjon blir av van Riel (1995) beskrevet som et ledelsesverktøy, som på lik linje med finansiell ledelse, produksjons-, og personalledelse, vil kunne hjelpe organisasjoner i å nå sine mål.

van Riel viser til at det for organisasjoner vil være tre hovedformer for kommunikasjon: ledelseskommunikasjon, markedskommunikasjon og organisasjonsmessig kommunikasjon.

Ledelseskommunikasjon blir av ham regnet som den viktigste, og omhandler lederes kommunikasjon med interne og eksterne målgrupper.

Et eksempel på ledelseskommunikasjon spesielt myntet på interne målgrupper, vil være det van Riel betegner ”management by word of mouth”. Og hvor han viser til at en av ledernes viktigste roller, er å få kontinuerlig frem til de ansatte, viktigheten av organisasjonens mål. Dette gjør kommunikasjon avgjørende ikke bare for å utøve autoritet, men også for å oppnå

samarbeid. Et annet eksempel vil være den innflytelsen topplederen, som den symbolske lederen av organisasjonen, demonstrerer gjennom foredrag han holder, intervjuer han gir etc.

Utad må ledere, og da særlig toppledere, være i stand til å kommunisere organisasjonens visjoner, for på den måten å vinne støtte fra dens eksterne interessenter (van Riel 1995:9)

Christensen og Morsing viser her til at man ved alle former for kommunikasjon, vil være både avsender og mottaker av sitt eget budskap. Og til at en hver kommunikasjonssituasjon, således rommer en grad av autokommunikasjon, hvor man som avsender også selv trekker mening ut av det man sier. Uansett om budskapet er en visjon, en strategi, eller et intervju, og uansett om det kanskje først og fremst er et budskap som er myntet på organisasjonens målgrupper, ja, så snakker man som avsender også med seg selv.

Men i autokommunikasjon er det ikke det man *sier* som er det viktigste, men derimot omstendighetene rundt selve denne kommunikasjonen - metateksten. Her viser man til at en ved å kommunisere med omgivelsene, bekrefter man sin identitet eller rolle i samfunnet, og således som en form for ritual, demonstrerer for seg selv, at man eksisterer. På sammen måte vil det være for en organisasjon, ved at den når den f.eks. gjennom et TV-intervju, gitt av en av dens ledere, ikke bare forteller seg selv hvordan den som organisasjon bør se ut, men også at den her er i stand til å uttrykke seg på den rette måten, dvs. gjennom et intervju sett av mange: noe som forlene budskapet med en særlig status eller autoritet (Christensen og Morsing 2005:23, etter Lotman 1990).

I tillegg til toppledere, spiller også mellomledere en sentral rolle i kommunikasjon. De må forstå hvordan lederne over dem, ut fra de posisjonene de besitter, sannsynligvis vil handle - samt hvordan de ansatte under dem, på samme tid er motivert og begrenset, ut fra sitt ståsted. Den kritiske oppgaven for mellomledere er å fortolke organisasjonens mål, eller å veilede underordnede i å gjøre dette, på måter som vil optimalisere den organisatoriske virksomheten. Når målene er fastsatt og prinsippene forstått, må mellomledere, i samråd med spesialister på kommunikasjon, utvikle, og bestemme mer spesifikke sett av kommunikasjonsstrategier (van Riel 1995:10).

Markedskommunikasjon består i all hovedsak av de former for kommunikasjon, som støtter opp om salg av bestemte varer og tjenester, og hvor reklame er den mest fremtredende. Reklame kan defineres som et ganske så indirekte forsøk på overtalelse, hvor man ved hjelp av produktfordeler designet for å frembringe gunstige inntrykk hos forbrukerne, her søker

avsetting på de varene og tjenestene man har å tilby (van Riel 1995:10, etter Rossiter og Percy 1987).

Organisasjonsmessig kommunikasjon blir her brukt som en allmenn betegnelse for kommunikasjonsformer som: publikumskontakt, myndighetskontakt, finansiell kommunikasjon, arbeidsmarkedskommunikasjon, mediekontakt, samfunnskontakt og intern kommunikasjon, og viser til en heterogen gruppe av kommunikasjonsaktiviteter, med kun noen få felles trekk.

Her vil det viktigste være, at nesten alle former for organisasjonsmessig kommunikasjon, er rettet mot bestemte målgrupper, og da gjerne grupper organisasjonen - vanligvis indirekte - er avhengige av. Til forskjell fra markedskommunikasjon, er de ulike organisasjonsmessige kommunikasjonsformene, mindre åpenbar i sitt forsøk på å virke inn på adferden, til grupper som organisasjonen har et avhengighetsforhold til. Eksempler på slike forhold vil kunne være offentlige myndigheter, og journalister.

Et annet felles trekk, er at den kommunikasjonen som her uttrykkes, har en solid forankring i selve organisasjonen. Dermed er det klart at disse kommunikasjonsformene, ikke vil kunne ligge inn under markedskommunikasjon, og beskrives gjerne som ” alle former for kommunikasjon, utenom markedskommunikasjon”.

van Riel viser til at et slikt omfattende knippe av særlig organisasjonsinterne kommunikasjonskilder, lett vil kunne føre til et fragmentert, ofte motstridende kommunisert bilde av organisasjonen, sett som hele.

Dette er organisasjoner vell vitende om faren ved, og de anstrenger seg således for å styrke sammenhengen mellom alle former for kommunikasjon, internt som eksternt. Og de gjør dette - ikke bare ut av frykten for at det ellers vil kunne oppstå ”kjedelige episoder”, som vil kunne skade organisasjonens omdømme - men også ut fra et ønske om å slippe å måtte gå på akkord med virkningene av den totale kommunikasjonsinnsatsen.

Sammenhengende kommunikasjonmessige retningslinjer, vil kunne virke positivt inn på inntrykket av hver enkelt kommunikasjonsdel, som i sin tur vil kunne gi positive virkninger for fremstillingen av hele organisasjonen (van Riel 1995:3).

Sammenheng og konsistens vil også være avgjørende for organisasjonen, i omgivelser mettet med budskap, og hvor en kontinuerlig ”orkestrering” av dens totale

kommunikasjonsvirksomheten vil bety alt, for dens mulighet til å overleve (Christensen og Morsing 2005:31). Og det er her corporate communication kommer inn.

Først, van Riels definisjon av begrepet:

”Corporate communication is an instrument of management by means of which all consciously used forms of internal and external communication are harmonized as effectively and efficiently as possible, so as to create a favourable basis for relationships with groups upon which company is depend.” (van Riel 1995:26.)

Men det var innenfor markedskommunikasjon at man på slutten av 60-tallet, først så behovet for en større sammenheng, og harmoni i organisasjonenes kommunikasjonsmiks. Dette førte frem et syn om en integrert markedskommunikasjon, som forfektet ensartethet i tekst og illustrasjoner, på tvers av alle slags former for kommunikasjon, for på den måten å kunne gi en best mulig kumulativ effekt.

Og etter som organisasjonskulturbegrepet på slutten av 70-tallet, gjorde sitt inntog i ledelseslitteraturen - viss innhold viser til organisasjoners indre liv, bl.a. uttrykt gjennom deres normer og verdier - skulle en slik integrering etter hvert omfatte *alle* former for budskap, rettet fra organisasjoner til deres aktuelle målgrupper (Christensen og Morsing 2005:33, van Riel 1995:15-16).

”Integrasjon” betød opprinnelig ”ensartethet” eller ”å gjøre ensartet”, men fortolkningen av ordet ble etter hvert innskrenket til et krav om at det mentale bildet av det man søker å kommunisere, hos mottakerne må være overensstemmende, og ikke forstyrret av motsetninger (van Riel 1995:16).

Christensen og Morsing viser til at ”integrasjon” også er forbundet med uttrykket ”inkludering”, og hevder at den integrerte corporate communication i dag har kommet et steg videre ved at den også ofte innbefatter organisasjonenes stakeholders (interessenter). Et eksempel her vil være når de velger å inkludere mediene. Dette gjør de bl.a. gjennom en mer proaktiv mediehåndtering, hvor de gjerne *selv* står som produsenter av journalistisk materiale, i form av vitenskapelige undersøkelser, journalisthåndbøker mm. (2005:37). Og Christensen og Morsing viser til at organisasjoner, ved å gjøre en slik inkludering, søker å være med på ”å skape sin egen virkelighet” (2005:22).

Corporate communication innbefatter markedskommunikasjon, organisasjonsmessig kommunikasjon og ledelseskommunikasjon, og blir av van Riel beskrevet som en ny måte å

se kommunikasjon på, både innen organisasjonene, og i forholdet mellom organisasjonene og deres omgivelser.

Det kan sees som en ramme forskjellige kommunikasjonsfelt kan integrere sine ulike kommunikasjonsformer i. Grunntanken bak denne rammen, kan beskrives som det å styre organisasjoners kommunikasjonsmessige virksomheter, ut fra det av van Riel betegnet som et "corporate strategy -corporate identity - corporate image"-triangel.

Corporate strategy viser her til organisasjonenes kommunikasjonsstrategier - corporate identity, til deres faktiske og ønskede identiteter, gjerne beskrevet som summen av alle de uttrykk organisasjonene bruker for å gi omgivelsene, og dem selv, en forståelse av hva som er deres egenart - og corporate image, til omgivelsenes autoritative fortolkninger av organisasjonene.

Her vil medlemmer fra organisasjonenes ulike kommunikasjonsfelt, ta hensyn til utviklingen av "the common starting points" (heretter referert til som CSPs), i alt de foretar seg. CSPs kan sees på som organisasjonenes sentrale verdier. Disse danner grunnlagene for, og forplikter, en hver form for kommunikasjon fremmet av organisasjonene.

De sentrale verdiene er direkte knyttet opp mot de kommunikasjonsstrategiene, man innen organisasjonene enes om - strategier som igjen bygger på organisasjonenes faktiske og ønskede identiteter - og som støtter opp om organisasjonenes image.

van Riel viser videre til at selv om disse CSPs vil kunne ha ulik detaljeringsgrad i ulike organisasjoner, vil enhver organisasjon kunne definere sine CSPs. Hva som her skal være de sentrale verdiene CSPs er grunnlagt på, er ikke noe som skal fastsettes sentralt i organisasjonen, men heller av de underavdelinger den aktuelle kommunikasjonen berører. "Starting points" vil kunne danne grunnlag for alt av kommunikasjonsmessige formål, selv innenfor hvert enkelt spesifisert kommunikasjonsfelt.

Men det å jobbe ut fra felles fastsatte parametre, forutsetter på ingen måte den absolutte ensartethet. Det skal her være mulig å gjøre avvik, så lenge disse er begrunnet, og det er en felles enighet om dem på forhånd. Det å fastsette CSPs, vil kunne hjelpe organisasjonene med å få frem klare prioriteringer, og bl.a. lette arbeidet ved en eventuell kontroll og evaluering av den totale kommunikasjonsmessige virksomheten.

En vellykket balanse i kommunikasjonen mellom på den ene side: organisasjonenes sentrale enheter og underenheter, og på den andre: underenhetene seg i mellom, vil ikke komme av at



man strengt holder fast ved CSPs, men ved at de ulike underenhetene tar til seg de CSPs de ønsker skal danne utgangspunktet for deres spesifikke kommunikasjonsmessige virksomhet.

van Riel viser videre til at ved å gå frem på denne måten, vil det også være mulig å utvikle rettleidninger for den samlede kommunikasjonsaktiviteten i organisasjonene. Og for å få det til, må tre steg tas:

Først må man sentralt i organisasjonene oversette kommunikasjonsstrategiene til CSPs på et generelt nivå.

Så må medlemmene i de ulike underenhetene få frem hva de legger i sine CSPs, ved her å vise til hva de ønsker å være for sine viktigste målgrupper, samt hvordan de skal få dette til.

Til slutt gjøres planen mer spesifikk ved at man i hver underenhet, for hver målgruppe, viser til hva man vil at den skal vite, føle og gjøre, både med henblikk på den enkelte underenhet, og med henblikk på organisasjonen sett som hele (van Riel 1995:19-21).

Christensen og Morsing viser til at i motsetning til den stramme styringen, som gjerne preger dagsordenen når det snakkes om corporate identity - en styring som skal sikre innbyrdes konsistens mellom organisasjonenes mange kommunikasjonsuttrykk - vil en CSPs tilnærming gi organisasjonene større spillerom. Dette da van Riel i denne tilnærmingen, velger å definere konsistens bredere, og hvor man også vil ha en mulighet til å gjøre tilpasninger underveis (1995:122). Og Christensen og Morsing refererer til Leitch og Motion (1999), som viser til at konsistens fra et CSPs perspektiv, ikke betyr at alle kommunikasjonsuttrykk skal passe sammen innbyrdes, men at de alle skal understøtte og bekrefte organisasjonens CSPs. Dette vil føre til at organisasjonens ulike budskaper integreres mellom dens topp og bunn, heller en på tvers.

### 3.3 Organisasjoners identitet

I studier av organisasjoners identitet, finner man gjerne begrepet definert på to forholdsvis ulike måter, og da som organizational identity og corporate identity. Organizational identity er et begrep med røtter innen organisasjonsvitenskapen, og corporate identity bygger på innsikter fra markedsføringsfeltet. Innen kommunikasjons- og strategifeltet trekkes det på veksler fra begge disse begrepsforståelsene (Hatch og Schultz 2000:12). I

organisasjonsvitenskapen vil man også finne identitetsbegrepet mer spesifikt knyttet opp mot organisasjoners motiver for å ta til seg nye organisasjonsideer eller -oppskrifter, og dette er en tilnærming jeg forventer vil ha en særlig relevans for denne oppgavens forskningsspørsmål (Røvik 1998:132).

### 3.3.1 *Organizational identity*

Organizational identity er et begrep som i all hovedsak viser til hvordan organisasjonsmedlemmer har en oppfatning av, og forståelse for hvem de er, og hva de står for som organisasjon (Hatch og Schultz 2000:15). Begrepet kan føres tilbake til Selznick og gammel-institusjonell teori, hvor det vises til at organisasjoners identitet er knyttet tett opp mot, hva de ser på som kjernen i det de driver med. Innen organisasjoner vil det - sett over tid - kunne vokse frem sterke institusjonelle verdier som er med å prege måten organisasjonsmedlemmer tenker om seg selv på som organisasjon. Slike verdier vil virke inn på organisasjonsmessige arbeidsmåter, rutiner og strukturer, og gi medlemmene en følelse av tilhørighet, og mening med det de gjør (Kvåle og Wæraas 2006:25, etter Selznick 1957).

Dette er innsikter, bl.a. Albert og Whetten bygger videre på i sin forståelse av organizational identity, hvor de starter ut ved å vise til at: *"When discussion of goals and values becomes heated, when there is deep and enduring disagreement or confusion, some may well ask an identity question: "Who are we?" "What kind of business are we in?" or "What do we want to be?""* (1985:265). Dette er spørsmål som vil kunne vise til de trekk ved organisasjoner som kan regnes som sentrale, særegne og varige ved dem, og som vil være deres identitet.

Albert og Whetten fortsetter så ved å vise til at organisasjoner vil kunne ha flere identiteter, ved at: *"organizations are capable of supplying multiple answers for multiple purposes..."* (1985:292). Og i tilknytning til dette, viser de ved hjelp av en utvidet metaforanalyse - brukt bl.a. på universitetet som organisasjon - hvordan organisasjoner vil kunne inneha to identiteter: her vist til som en normativ, og en utilitaristisk.

Innen organisasjonsvitenskapen vil man kunne finne to ulike teoretiske tilnærminger til studiet av organizational identity som identifisering (Hatch og Schultz 2000:15). Den ene er "identification with"-tilnærmingen, som viser til forholdet mellom organisasjonsmedlemmer og organisasjon: til i hvilken grad organisasjonsmedlemmer identifiserer seg med det de

oppfatter at organisasjonen står for. Og til at de, hvis de opplever et samsvar mellom egne verdier og organisasjonens, vil identifisere seg med denne (Kvåle og Wæraas 2006:28, etter Dutton, Dukerich og Harquail 1993).

”Identity of”-tilnærmingen danner grunnlaget for ”identification with”-tilnærmingen og organisasjonsmedlemmers identifisering med organisasjonen. Her vises det også til forholdet mellom organisasjonsmedlemmer og organisasjon, men nå innenfor organisasjonen: til organizational identity, og til organisasjonsmedlemmenes spørsmål, om hvem de er som organisasjon (Hatch og Schultz 2000:16, Kvåle og Wæraas 2000:28).

### *3.3.2 Corporate identity*

Innen det man kan betegne corporate identity-feltet, er man i all hovedsak opptatt av hva som vil være de sentrale og genuine sidene, ved organisasjoner, og av hvordan disse blir lagt frem, og kommunisert til et mangfold av interessenter. Det er et felt preget av en instrumentell, og til tider normativ tenkning, og hvor det vises til at organisasjoners identitet, både kan og bør styres (Kvåle og Wæraas 2006:31).

Corporate identity var opprinnelig et begrep myntet på organisasjoners eksterne interessenter, men har etter hvert blitt utvidet til også å gjelde de interne interessentene, dvs. ansatte.

Innen corporate identity gjøres det et skille mellom det av Balmer (1995) betegnet som den visuelle og den strategiske skoleretning. Den visuelle skoleretningen har røtter innen grafisk design-feltet, og har et fokus på de synlige og håndgripelige uttrykkene for organisasjoners corporate identity, slik som organisasjonsnavn, valg av logo, mm.

I den strategiske skoleretningen er man opptatt av de ideene organisasjoner bygger sin virksomhet på, slik disse kommer til uttrykk i bl.a. visjoner og misjoner. Her vil corporate identity være begrepsfestet, og en del av den strategiske prosessen som knytter den - sammen med corporate image - til corporate strategy (Hatch og Schultz 2000:14, van Riel 1995:19).

van Riel og Balmer (1997) viser til at det innen corporate identity-feltet også vil kunne gjøres et skille, blant de bidragene som har et fokus på identitetsstruktur og corporate identity`s innvirkning på organisasjoners kommunikasjon. Her vil man på den ene side ha grafisk design, med klare paralleller til den visuelle skole - rettet inn mot ulike former for identitetsstruktur, og på den andre: integrert kommunikasjon - som bygger spesifikt på den

monolittiske identitetsstrukturen. Her viser man til at organisasjoner bør søke å få frem en konsistens, i alle sine ulike former for kommunikasjon - det være seg ledelses-, markeds- eller organisasjonsmessig kommunikasjon. Dette da en konsistens her, vil kunne få frem et i genuint, og pålitelig bilde av organisasjonen, på tvers av dens ulike budskaper, og på tvers av dens ulike kommunikasjonskanaler (Hartch og Schultz 2006:13-14, van Riel 1995).

### *3.3.3 Organizational og corporate identity - sett sammen*

Hartch og Schultz viser til at organizational og corporate identity, til tross for å være begreper som på mange måter definere de samme fenomenene, bygger på bidrag fra ganske forskjellige fagfelt, og med ulike tilnærminger til det som studeres, noe som har gjort disse to begrepene vanskelig å forene (2006:17).

En av forskjellene mellom de ulikefagfeltene og tilnærmingene, vil være hvilket perspektiv de velger å forklare begrepet "organisasjoners identitet" ut fra.

Organizational identity, rommer de utallige måtene organisasjonsmedlemmene tenker og føler som seg selv som organisasjon på. Det er en identitet som gjerne kommer frem, når organisasjonsmedlemmene snakker om "hvem de er" som organisasjon. Det er uformelle uttrykk, heller en bevisste, og enighet blant organisasjonsmedlemmene, er således ikke et tema, med mindre ledere eller konsulenter her søker å få frem hva organisasjonens *egentlige* identitet er.

Corporate identity på den annen side, medfører valg av symboler som slagord og logoer, som skal vise til hva organisasjonen står for. Og selv om man i økende grad ser at toppledelsen gjerne tar organisasjonsmedlemmene med på råd når bl.a. disse slagordene skal formuleres (f.eks. gjennom interaktive diskusjonsforum), så er dette valg, som i all hovedsak gjøres av toppledelsen selv, og deres rådgivere.

Så for til fulle å forstå hva organizational identity viser til, kreves det et perspektiv fra nede i organisasjonen, og for en tilsvarende forståelse av corporate identity, et perspektiv sett fra ledelsen.

Men Harch og Schultz viser videre til at disse to identitetsperspektivene ikke vil være uavhengige hverandre. Dette bl.a. ved at corporate identity, etter hvert som denne tas i bruk av organisasjonsmedlemmene, i deres daglige gjøren og laden, vil bli til en del av deres

organizational identity. Men også motsatt, ved at de tolkninger organisasjonsmedlemmene gjør av seg selv som organisasjon, vil kunne være kilder topplederne kan ta i bruk i sitt arbeide med å finne frem til organisasjonens corporate identity.

En annen forskjell mellom corporate og organizational identity, vil være hvem de definerer som mottakerne, av et budskap om organisasjonens identitet.

Innen organizational identity har forskningen vært sentrert rundt hvordan organisasjonsmedlemmer oppfatter seg selv som organisasjon, og av hvordan disse oppfatningene har virket inn på deres grad av identifisering med organisasjonen. Og hvor man her har begrepsfestet mottakerne, av budskap om organizational identity, til å være organisasjonsmedlemmene, eller med et annet ord: de interne interessentene.

Forskningen på corporate identity derimot, var opprinnelig konsentrert rundt det å gjøre organisasjoner, og deres varer og tjenester, mer synlige for omgivelsene. Og hvor man anså mottakerne av budskap om corporate identity, til å være potensielle kunder som skulle overbevises, eller være andre mulige eksterne interessenter det skulle gjøres kur til (Hatch og Schultz 2000:12-18).

Men som bidrag innen autokommunikasjon viser til, vil både organizational og corporate identity kunne ha en refleksiv virkning, ved at de som mottar budskaper om identitet, vil kunne være de samme som sender dem (Christensen og Morsing 2005).

Som en siste forskjell mellom corporate og organizational identity, viser Hatch og Schultz til at mens organizational identity er noe som gjerne uttrykkes direkte i en interaksjon mellom sender og mottaker, eller er noe som tar form som noe uttalt i organisasjonen, vil den offisielle corporate identity være noe som uttrykkes mer indirekte - men bevisst - til mottakerne, gjennom bl.a. TV, aviser og internett.

Men organisasjonsmedlemmene vil også kunne inneha rollen som eksterne interessenter for sin egen organisasjon, ved bl.a. også å være en del av offentligheten generelt. På denne måten er de - på lik linje med andre eksterne interessenter - mottakere av organisasjonens kommuniserte corporate identity. Og som innsikter innen autokommunikasjon viser til, vil en slik forent rolle, som både intern og ekstern interessent, kunne føre til at de er ekstra, ja kanskje enda til *mer* oppmerksomme enn andre interessenter, til de budskapene organisasjonen her, gjennom sin corporate identity, sender ut. Dette vil være innrykk som organisasjonsmedlemmene tar med inn, i sitt daglige virke i organisasjonen, og som de her vil sammenligne med organisasjonens organizational identity.

På en lignende måte vi man kunne si at en hver direkte kontakt mellom eksterne interessenter og organisasjoners medlemmer f.eks. gjennom saksbehandling, vil være en kontakt, som vil kunne gi de eksterne interessentene et innblikk i organisasjonsmedlemmenes organizational identity. Og som en naturlig følge av dette, vil også *de* gjøre en sammenligning mellom organisasjonens corporate og organizational identity.

Dette viser til, at det vil være umulig å skille skarp mellom den direkte, og den mer offisielle kommunikasjonen, i og av organisasjoner (Hatch og Schultz 2000:18-19).

### *3.3.4 Inntak av nye organisasjonsideer og -oppskrifter som organisatorisk identitetsforvaltning*

Røvik viser til at organisasjoners inntak av nye organisasjonsideer eller -oppskrifter, ofte kan sees på som en form for organisatorisk identitetsforvaltning. Dette forklarer han ved at organisasjoner - i tilfeller hvor det viser seg at deres identitet er i utakt med institusjonelle omgivelers verdier og normer - her vil kunne ta til seg nye ideer og oppskrifter som løsning på dette. Og hvor de nye ideene eller oppskriftene som da blir valgt, vil kunne tjene som meningsbærende symboler og identitetsmerker for organisasjonene, ved at de innad, vil kunne virke inn på medlemmenes forståelse av seg selv som organisasjon, og utad vise omgivelsene hvem man som organisasjon identifiserer seg med, og hvem ikke (1998:132-133).

Det er det at alle organisasjoner i dag, det være seg private som offentlige, forstår seg selv som formelle organisasjoner, som fører med seg forestillingen om hvem de selv er som organisasjon, og hvem de andre er.

Her vil organisasjoner på den ene side, kunne se på seg selv som helhetlige, selvstendige enheter, med klare grenser til omgivelsene og andre organisasjoner. Knyttet opp mot gammelinstitusjonell teori, vil man her kunne ha organisasjoner, som etter hvert som de eldes, vil utvikle en stadig mer særegen, distinkt karakter, som er med på å skille dem fra andre organisasjoner.

På den annen side, vil de kunne se på seg selv som organisasjoner lik andre moderne organisasjoner, eller i alle fall at de ligner på andre. Og hvor det er forståelsen av seg selv som formell organisasjon, som her demper ned forskjellene, mellom dem selv og andre organisasjoner, og som gjør denne sammenligningen mulig.

I spennet mellom disse to måtene og se seg selv på - mellom det å være unik og det å være lik - er det at organisasjonenes identitetsutvikling finner sted (Røvik 1998:134-135).

Hvis man kobler denne tenkningen opp mot hvordan barnevernet, ved sitt inntak av en ny organisasjonsidé i form av en ny kommunikasjonsstrategi, vil kunne forventes å forvalte sin identitet, vil man på den ene side kunne ha en forventning om en identitetsforvaltning preget av å få frem det som vil kunne regnes som ekte og unikt ved organisasjonen, f.eks. det at man bedriver myndighetsutøvelse på et - på mange måter veldig krevende område, bl.a. følelsesmessig - og hvor det, i det daglige arbeidet må tas mange vanskelige valg. Og på den annen side, kunne ha en forventning om en identitetsforvaltning, preget av å få frem det ved barnevernet, som gjør den lik andre moderne organisasjoner det vil kunne være naturlig å sammenligne seg med - f.eks. det at den lik mange andre organisasjoner, yter hjelp til befolkningen - og hvor det da i kommunikasjonsstrategien, vil være en underkommunikasjon av tjenestens rolle som da også å være kontrollør.

## **Kap. 4 - Metode**

### **4.1 Innledning**

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for, og begrunne mine valg av forskningsspørsmål, metodisk tilnærming, forskningsdesign, utvalg, og undersøkelsesopplegg. Jeg vil også, i tabells form, minne om oppgavens teoretiske forventinger om funn, med hensyn til bakgrunn, prosess, og utfall av barnevernets nye/reviderte kommunikasjonsstrategi. Til slutt vil jeg gjøre en vurdering av dataenes reliabilitet og validitet.

## 4.2 Forskningsspørsmål, teoretiske forventinger om funn, metodisk tilnærming og forskningsdesign

### 4.2.1 Forskningsspørsmål

Først vil jeg minne om oppgavens forskningsspørsmål:

1. Når barnevernet begynte å tenke omdømme og omdømmehåndtering, for så etter hvert til seg en ny organisasjonsidé i form av en kommunikasjonsstrategi: hvorfor gjorde de dette? hva var det som her var bakgrunnen?
2. Når barnevernet implementerer en ny idé i form av en ny kommunikasjonsstrategi/en revidert kommunikasjonsstrategi, hvordan gjør de dette? hvordan håndterer de - som en offentlig organisasjon - sitt omdømme? hva snakker de her om? hvilken informasjon er det de trykker på?
3. Hva vil utfallet av den omdømmehåndteringen den nye kommunikasjonsstrategien genererer, være?

Disse valgene av forskningsspørsmål vil kunne være interessante av flere grunner. Bl.a. ved at de, ut fra hvilke av forventningene om funn som vil vise seg "å treffe" empirien, og hvilke ikke, vil kunne bidra til en økt viten innen det organisasjonsvitenskapelige forskningsfeltets studier av organisasjoners - og da særlig de offentliges - omdømmehåndtering. Men også det at jeg som en av tre teoretiske vinklinger har valgt det pragmatiske perspektivet, vil i seg selv kunne være interessant. Dette, da det er et nylig utviklet perspektiv, det finnes lite direkte forskning på.

Spørsmålene vil også kunne være interessante sett fra et samfunnsmessig ståsted. Dette, ved at de belyser et fenomen som preger de fleste organisasjoner i dag: nemlig opptattheten av sitt eget omdømme.



#### 4.2.2 Teoretisk baserte forventinger om funn

Så vil jeg minne om hva man med utgangspunkt i oppgavens tre forskningsspørsmål, vil kunne ha av teoretiske forventinger om funn med hensyn på bakgrunn, prosess, og utfall av barnevernets nye kommunikasjonsstrategi/reviderte kommunikasjonsstrategi:

	BAKGRUNN	PROSSESS	UTFALL
DET MODERNISTISKE PERSPEKTIVET	En organisasjon med formålsrasjonelle medlemmer, som ved et ektefølt problem, vil gå ut og søke etter en løsning på dette.	En ny organisasjonsidé eller -oppskrift tas inn i organisasjonen som et relativt ferdig utviklet verktøy, og som etter en moderat intern tilpasning, tas i bruk, og raskt nedfeller seg i nye rutiner.  En implementering av en ny idé eller oppskrift, helst i en vel organisert ovenfra-og-ned-prosess, styrt av ledelsen.  Ledelsen planlegger implementeringsprosessen, og sørger for å kontrollere gjennomføringen av den.	Ulike ideer og oppskrifter som tas inn, søkes tilpasset til hverandre og koblet sammen, slik at organisasjonen sett under ett, fremstår som en rasjonell, logisk helhet.  Forutsatt at prosessen forløper som planlagt, vil løsningen (ny kommunikasjonsstrategi) bli iverksatt, og forutsatte virkninger oppnådd.
DET SOSIALKONSTRUVISTISKE PERSPEKTIVET	Organisasjonen blir oppmerksom på en ny organisasjonsidé eller -oppskrift: løsningen - først, for så å oppleve at den har et problem. Med andre ord: at selve problemdefinisjonen blir mer av en sosialt konstruert - men likevel høyst "virkelig" opplevd størrelse.	Organisasjonen tar til seg en ny idé eller oppskrift, men denne vil - av ulike grunner - bli holdt frikoplet fra praksis, dvs. interne aktiviteter.  Ledelsen ønsker først og fremst å oppnå ytre legitimitet, og vil i mindre grad være opptatt av implementering.	Resultatet vil være at kommunikasjonsstrategien først og fremst nedfelles i retorikken, dvs. i språk og talemåter, og sånn sett får en ytre legitimerende virkning. Praksis i barnevernet, vil imidlertid forløpe stort sett upåvirket, altså som før.
DET PRAGMATISKE PERSPEKTIVET	Organisasjonsmedlemmer som tar til seg en ny organisasjonsidé eller -oppskrift, ut fra en intensjon om at den både skal være løsningen på et konkret problem, og symbol på fornyelse og fremskritt.  Nye organisasjonsideer og -oppskrifter, som også er preget av denne doble logikken, ved at de både er redskaper med interne instrumentelle effekter, og sosialt konstruerte symboler med legitimerende effekter, eksternt og internt.	En ny idé eller oppskrift tas inn i organisasjonen som noe immaterielt, søkes så oversatt ut fra det formålet den er satt å tjene, og vil etter en tid, nedfeller seg i nye praksiser.  En ny idé eller oppskrift vil oversettes på en slik måte, at ny deler her blir lagt til den opprinnelige ideen eller oppskriften. En ny idé eller oppskrift vil oversettes slik at deler av den opprinnelige ideen eller oppskriften, her blir forsterket.  En ny idé eller oppskrift oversettes, ved at deler her blir trukket fra den opprinnelige ideen eller oppskriften. En oversettelse av en ny idé eller oppskrift, hvor deler av den opprinnelige ideen eller oppskriften dempes ned.	En implementering av en ny idé eller oppskrift, helst i en vel organisert ovenfra-og-ned-prosess styrt og kontrollert av ledelsen, preget av en kontinuerlig oversettelse nedover i organisasjonen, for så etter hvert - dvs. etter en periode av kortere eller lengre varighet - å nedfelle seg i nye praksiser.  Alternativt: en implementering av en ny idé eller oppskrift preget av et horisontalt, spirallignende forløp, hvor ideen eller oppskriften - sett over tid - vil gå i en vekselvirkning mellom en abstrakt og en materialisert form.

#### *4.2.3 Metodisk tilnærming og forskningsdesign*

For denne oppgavens formål, som jo er å kunne bidra med en økt forståelse for bakgrunn, prosess, og utfallet av barnevernets nye kommunikasjonsstrategi, samt prosess for barnevernets etter hvert reviderte kommunikasjonsstrategi, var en kvalitativ metodisk tilnærming et naturlig valg. Dette, da det er en metode som jo nettopp er kjennetegnet ved en slik målsetting: nemlig å oppnå en økt innsikt om sosiale fenomener. En innsikt som dannes på grunnlag av fyldige data om de personer og situasjoner man studerer (Thagaard 2002:11) Noe som for denne oppgavens del, har vært å gjøre inngående intervjuer av noen av kommunikasjonsstrategiens nøkkelpersoner, grundige studier av de dokumentene strategien bygger på, men også studier av dokumenter som omhandler barnevernets virksomhet generelt. Alt dette, i et forsøk på å få best mulig viten og innsikt om det jeg studerer: nemlig barnevernets innføring av en ny kommunikasjonsstrategi.

Dermed var det igjen naturlig at undersøkelsesopplegget mitt skulle være en case-studie. En case kan defineres som en studie hvor man går inn og undersøker en empirisk avgrenset enhet som en gruppe eller organisasjon (Thagaard 2002:47, etter Ragin 1992). Videre vil det være undersøkelser preget av at fenomener studeres i sin naturlige sammenheng, og av at undersøkelsene gjerne baseres på flere datakilder (Thagaard 2002:47, etter Yin 1989). Min oppgave er en studie av en spesifikk organisasjon og av et spesifikt fenomen, hvor jeg gjennom intervjuer av organisasjonsmedlemmer gjort på deres arbeidssted, samt gjennom studier av sentrale dokumenter, har søkt mest mulig informasjon om et her avgrenset tema.

Men oppgaven min er på mange måter også en tidsstudie, med andre ord et forsøk på å fange inn, hvordan prosesser har foldet seg ut over tid. Jeg gjorde vel og merke alle intervjuene mine våren 2009, men jeg har gjennom dokumentstudier påbegynt høsten 2006, fulgt arbeidet med, og innføringen av strategien fra dens spede begynnelse i 2003 og frem til dag, hvor den nå reviderte utgaven foreligger. Dette er noe også intervjuene mine bærer preg av, ved at jeg her bl.a. har vært opptatt av å få frem hva som ligger bak de endringene som er gjort mellom den opprinnelige, og den nå reviderte utgaven av strategien.

Thagaard viser til at kvalitativ forskning kan være induktiv, dvs. at man utvikler den teorien man benytter i undersøkelsen sin ut fra den dataen man samler inn. Den kan også være deduktiv, dvs. at man velger å teste allerede utviklet teori i forhold til datamaterialet. Eller den

kan være abduktiv, dvs. at man i de undersøkelsene man gjør, tar utgangspunkt i allerede utviklet teori, men hvor det i analysen av dataene kommer frem mønstre i materialet som vil kunne danne grunnlag for utvikling av nye teoretiske perspektiver (2002:173-174). I denne oppgaven har jeg valgt en deduktiv fremgangsmåte, hvor jeg tester ut tre allerede utviklede teorier: den modernistiske, den sosialkonstruktivistiske og den pragmatiske, og da opp mot studiens tre forskningsspørsmål. Dette betyr ikke, at jeg ikke vil være åpen for eventuelle nye mønstre i dataen min, men hovedfokuset i analysen av datamaterialet mitt, vil helt klart være å teste ut hvilke av mine teoretiske forventninger som her best vil kunne "treffe" empirien, og hvilke ikke.

### 4.3 Utvalg og undersøkelsesopplegg

Ved kvalitative studier baserer man seg på strategiske utvalg, dvs. at man velger informanter som har egenskaper, eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til studiens forskningsspørsmål (Thagaard 2002:53). Da jeg gikk ut og søkte etter mulige informanter til min studie, var det nettopp ut fra en slik intensjon: jeg var interessert i å komme i kontakt med de som hadde jobbet tettest opp mot utviklingen og innføringen, av både den opprinnelige kommunikasjonsstrategien fra 2004, og av den reviderte utgaven fra 2008. Dette ville være informanter som ut fra sin inngående kjennskap til, og erfaring med strategiene, ville være spesielt viktig for meg å få i tale.

Både i arbeidet med den opprinnelige strategien og med den reviderte, ble det satt opp egne prosjektgrupper hver bestående av henholdsvis 5 og 4 medlemmer, og det var blant disse jeg valgte ut denne studiens informanter. Da jeg bl.a. var opptatt av å studere de endringene som var blitt gjort fra opprinnelig til revidert utgave av strategien, anså jeg de av medlemmene som hadde vært med i begge disse prosjektgruppene, som spesielt interessante.

Blant disse var det tre aktuelle kandidater: den daværende informasjonssjefen i det som da het Statens barne- og familievern - det nåværende Bufdir, som var prosjektleder for den opprinnelige strategien, og som også var med i overgangen da arbeidet med den reviderte strategien startet (videre vist til som info 1). Nåværende fungerende kommunikasjonsdirektør i Bufdir, som var prosjektleder for den reviderte strategien, som også var med i prosjektgruppen for den opprinnelige (info 2). Og en senior kommunikasjonsrådgiver fra Barne- og likestillingsdepartementet, som hadde en sentral plass i begge gruppene (info 3).

Disse avtalte jeg så intervjuer med, og tanken var at jeg, etter disse intervjuene var gjort, skulle bestemme meg for en tre-fire av de andre prosjektmedlemmene som jeg så skulle prøve å få i stand intervjuer med. Men ut fra de erfaringene jeg satt igjen med etter å ha gjennomført intervjuene med mine allerede tre valgte informanter - de var alle meget engasjerte, og satt inne med mye kunnskap om arbeidet med barnevernets kommunikasjonsstrategi generelt, og to av de jobbet ennå to rett opp mot å få implementert den reviderte strategien - fant jeg det mer hensiktsmessig og heller konsentrere meg om disse. Og resultatet ble et oppfølgingsintervju med hver av dem.

Jeg valgte altså ut intervjuundersøkelse og dataanalyse som denne studiens datainnsamlingsmetoder. Når det gjaldt intervjuene, kom jeg frem til at disse burde bære preg av en delvis strukturert tilnærming. Her utarbeidet jeg først en intervjuguide på i alt 34 spørsmål. Denne bestod av fire bolker, først en innledning, og så tre bolker som omhandlet spørsmål rundt 1: bakgrunn, 2: prosess og 3: utfall av kommunikasjonsstrategien. Denne intervjuguiden dannet så grunnlaget for alle mine 6 intervjuer, og jeg var innom alle spørsmålene i samtale med alle informantene, men valgte her å gå frem og tilbake mellom spørsmål alt ettersom hvordan de enkelte samtale utviklet seg. Jeg hadde et ønske om å benytte meg av diktafon under intervjuene, noe informantene stilte seg positive til. Total intervju-tid var på 6 timer og 30 min., det korteste intervjuet på 24 min., de lengste på 1 time og 14 min. Jeg hadde ca. dobbelt så lang intervju-tid med info 1 og 3, enn jeg hadde med info 2, noe som kom av at info 2, på den tiden da disse intervjuene ble gjort, hadde en meget stram timeplan. Alle intervjuene ble gjort på informantenes arbeidssted i henholdsvis Befetat og Bufdir.

Thagaard viser til at det som er felles for dokumentanalyser, er at dette er tekst som er der *før* man begynner selve forskningen, og følgelig noe man ikke vil kunne ha noen innflytelse på. Videre vil dokumenter skille seg fra bl.a. intervju-data, ved at de er skrevet for et annet formål det man som forsker skal bruke de til (2002:59).

I dokumentanalysen, valgte jeg å studere følgende dokumenter:

Bakgrunnen for den nye kommunikasjonsstrategien for barnevernet:

- "*Kommunikasjonsstrategi for barnevernet: Et mer åpent barnevern*", notat fra det daværende barne- og familiedepartementet, som beskriver omforente rammer og prinsipper for arbeidet med å utvikle en ny kommunikasjonsstrategi for barnevernet, datert høsten 2003.
- Stortingsmelding nr. 40 (2001-2002).

- Barne- og likestillingsdepartementets rundskriv Q 24 (2005): "Barnevernet og taushetsplikten, opplysningsretten og opplysningsplikten".
- Barne- og likestillingsdepartementets rundskriv Q 25 (2005): "Barnevernet og det forebyggende arbeidet for barn og deres familier".
- Lov om barneverntjenester (1992).

Prosessen med å utarbeide og implementere den nye kommunikasjonsstrategien.

- Daværende barne- og familieminister Laila Dåvøys forord til barnevernets nye kommunikasjonsstrategi, lastet ned fra Bufetats nettsider 28. mar. 2007.
- "*Taushetsplikt eller talerett? - Særlig om barnevernets møte med mediene*", artikkel av jurist Elisabeth Gording Stang i Norges Barnevern 2004, 2:16-29.
- "*Åpenhet mulig - hvis barnevernet vil!*", kronikk av direktør i Bufdir Ann-Marit Sæbønes i fagbladene Embla og Fontene, lastet ned fra Bufetats nettsider 21. mar. 2007.
- "*Presentasjon av kommunikasjonsstrategien*", fra kurs i kommunikasjonsstrategien høsten 2006, lastet ned fra Bufetats nettsider 24. mar. 2007.
- "*Møt media - presentasjon for barnevernsledere og faglag*", fra kurs i kommunikasjonsstrategien høsten 2006, lastet ned fra Bufetats nettsider 24. mar. 2007.
- "Et åpnere barnevern – kommunikasjonsstrategi for barnevernet", lastet ned fra Bufetats nettsider 24. mar. 2007.
- "*Når vi tar kontakt med media*", dokument lagt inn i kommunikasjonsstrategien under "*Mediehåndtering*", forfattet av informasjonsrådgiver i Bufdir Gudrun Kathle Lægheid, lastet ned fra Bufetats nettsider 23. mar. 2007.
- "*Når journalisten ringer - tips for deg som jobber med barnevern*", dokument som er en del av kommunikasjonsstrategien "Et åpnere barnevern", lastet ned fra Bufetats nettsider 24. mar. 2007.
- "*Journalisthåndbok om barnevernet*", lastet ned fra Bufetats nettsider 6. feb. 2009.

Prosessen med å evaluere den nye kommunikasjonsstrategien.

- "Har vi fått et åpnere barnevern? - Evaluering av kommunikasjonsstrategien for barnevernet", lastet ned fra Bufetats nettsider 6. feb. 2009.

- *"Har vi fått et åpnere barnevern?"*, notat fra evalueringsseminar med referansegruppe for kommunikasjonsstrategien 6. mar. 2008, lastet ned fra Bufetats nettsider 6. feb. 2009.

Prosessen med å utarbeide og implementere den reviderte kommunikasjonsstrategien.

- *"Et åpent barnevern- kommunikasjonsstrategi for barnevernet 2008-2011"*, med innledning av barne- og likestillingsminister Anniken Huitfeldt, lastet ned fra Bufetats nettsider 6. feb. 2009.

## 4.4 Reliabilitet og validitet

### 4.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet vil her vise til en vurdering av kvaliteten på denne studiens datamateriale, i form av utvalg, intervjuer og dokumenter.

Utvalget for denne oppgaven er kun tre informanter, og jeg ville nok ha fått en større bredde i datamaterialet mitt om jeg hadde engasjert flere, men dette kunne igjen ha gått på bekostning av dybden på materialet. De tre jeg valgte, regner jeg alle som nøkkelinformanter. Dette er, da de enten hadde - eller hadde hatt, sentrale roller både i utviklingen av den opprinnelige, og av den reviderte kommunikasjonsstrategien. De var alle meget kunnskapsrike, engasjerte, og reflekterte, og intervjuene jeg hadde med dem gav meg en dypere innsikt i sider ved denne strategien, jeg vanskelig ville fått ellers.

Til tross for at informantene mine hadde meget travle dager, var de villige til å sette av tid til å møte meg, og de tok meg vell i mot. To av dem er tidligere journalister, og alle jobber de jo nettopp med kommunikasjon, så samtalen gikk lett, og det var en "fin flyt" under intervjuene. Jeg merket meg at jeg enkelte ganger stilte for vage spørsmål, men dette rettet jeg opp ved å stille nye mer presise. Det var også tilfeller hvor jeg syntes at informantene gav meg for vage svar, og hvor jeg da ba de om nærmere å presisere hva de her mente.

Alle intervjuene ble tatt opp på diktafon, og jeg valgte ikke å gjøre noen notater underveis i intervjuene, for da bedre å kunne konsentrere meg fullt og helt om informantene. Intervjuene ble så skrevet ut, og ble på til sammen 80 sider.

#### 4.4.2 Validitet

Validitet viser til dataenes relevans i forhold til forskningsspørsmålene, og dette vil jeg gjøre rede for i oppgavens epilog.

## **Kap. 5 - Bakgrunnen for en ny kommunikasjonsstrategi for barnevernet**

### 5.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg belyse oppgavens første forskningsspørsmål, som er som følger:

Når barnevernet begynte å tenke omdømme og omdømmehåndtering, for så etter hvert til seg en ny organisasjonsidé i form av en ny kommunikasjonsstrategi: hvorfor gjorde de dette? hva var det som her var bakgrunnen?

Og jeg vil minne om hva man med utgangspunkt i dette forskningsspørsmålet, vil kunne ha av teoretiske forventninger om funn i empirien:

Det modernistiske perspektivet:

- En organisasjon med formålsrasjonelle medlemmer, som ved et ektefølt problem, vil gå ut og søke etter en løsning på dette.

Det sosialkonstruktivistiske perspektivet:

- Organisasjonen blir oppmerksom på en ny organisasjonsidé eller -oppskrift: løsningen, først, for så å oppleve at den har et problem. Med andre ord: at selve problemdefinisjonen blir mer av en sosialt konstruert - men likevel høyst ”virkelig” opplevd størrelse.

Det pragmatiske perspektivet:

- Organisasjonsmedlemmer som tar til seg en ny organisasjonsidé eller -oppskrift, ut fra en intensjon om at den både skal være løsningen på et konkret problem, og symbol på fornyelse og fremskritt.

- Nye organisasjonsideer og -oppskrifter, som også er preget av denne doble logikken, ved at de både er redskaper med interne instrumentelle effekter, og sosialt konstruerte symboler med legitimerende effekter, eksternt og internt.

## 5.2 Empiri

I et notat fra det daværende Barne- og familiedepartementet, det nåværende Barne- og likestillingsdepartementet kalt "Et mer åpent barnevern", datert høsten 2003, som beskriver omforente rammer og prinsipper for arbeidet med å utvikle en ny kommunikasjonsstrategi for barnevernet, heter det at statsråden (daværende barne- og familieminister Laila Dåvøy, min komm.) har gjort klart at: *"det nye barnevernet skal være preget av større åpenhet, og en mer bevisst holding til informasjon og medieinteresse."* Videre, at det er slått fast *"at en ny informasjons- og kommunikasjonsstrategi skal sette "barnevernets omdømme" i fokus: med tanke på tjenestens ansatte, brukere, media, og befolkningen generelt."* Her vises det også til Stortingsmelding nr. 40 (2001-2002).

Går man inn og ser på denne, vises det her under avsnittet "Barnevernet i det nye århundret", til den på mange måter positive utviklingen, man har sett innen barnevernet de siste par årene, og til en tjeneste som er på vei *"ut av velfredsstatens skugge"*. Men også til at den her ennå har et stykke igjen: tjenesten kommer ofte for sent inn og hjelper barn, den samarbeider for dårlig med andre tjenester, legitimiteten i befolkningen er for lav, og det er for lite politisk kunnskap og engasjement rundt tjenestens arbeid i kommunene.

Når det mer spesifikt gjelder barnevernets legitimitet, heter det at målet her, er at tjenesten skal bli respektert for de oppgavene den er satt til å tjene, både blant brukere, tjenestene det samarbeider med, og i befolkningen forøvrig. Og at den for å få til dette, må være tydelig, og kommunisere mest mulig åpent om sine verdier, sin rolle, og hvilke prinsipper den bygger sin virksomhet på.

Under avsnittet som omhandler barnevernets visjoner, vises det avslutningsvis til at *"det nye barnevernet"* har som målsetting å jobbe helhetlig - på tvers av etats- og profesjongrensener - og til det beste for barnet.

Følgelig kan det med rette hevdes, at mye av kimen til klargjøringen fra barne- og familieministeren høsten 2003, om at det fra departementets skal settes i gang et arbeide med



å utarbeide en ny kommunikasjonsstrategi for barnevernet, ligger i denne stortingsmeldingen fra sommeren året før.

Når jeg i samtaler med informantene stiller spørsmålet om hva de anser for å være bakgrunnen for denne beslutningen, viser de alle her til den massive mediedekningen av to barnevernssaker året 2003, gjerne referert til som Kvæningen- og Tromsø-saken, og til det fokuset dette gav tjenesten. Både info 1 og 3 går grundig inn på dette forholdet, og da de her kommer med mange av de samme tankene rundt det, velger jeg i det følgende særlig å la info 3 få komme til ordet.

Kvæningen-saken var en barnevernssak som omhandlet omsorgsovertakelse av to små barn. Her gikk representanter for moren til barna ut - først gjennom en lokal avis, og etter hvert også gjennom flere riksdekkende medier - med kraftig kritikk av barnevernets håndtering av saken. I medias dekning av den ble det spesielt fokusert på, at en av de grunnene barnevernet her hadde handlet på grunnlag av, var en intelligenstest hvor moren bl.a. ikke hadde kunnet svare på vanskelige geografiske spørsmål, og dette ble for å sitere info 3: *"på mange måter stående som om det var det, som gjorde at hun mistet omsorgen for barna"*. Og han fortsetter: *"selvfølgelig var det ikke sånn, det (deler av intelligenstesten, min komm.) var et lite element i det, men den var så medievennlig denne versjonen"*. Og barnevernet i Kvæningens svar på dette var, for å sitere info 3 igjen: *at de ikke kunne si noe, at taushetsplikten her hindret dem i det*. Og han fortsetter: *"dette gjorde de (barnevernet i Kvæningen, min komm.), i stedet for å gå inn å forklare hvordan de jobbet, få frem at denne fremstillingen av dem bygget på en misforståelse, at det her var en masse andre vurderingskriterier inne i bildet, og at denne intelligenstesten bare var et lite element av det hele..., de svarte bare: "ingen kommentar.""*

Tromsø-saken var en barnevernssak som omhandlet flytting av en ung jente fra fosterhjem og over til en annen omsorgsbasis. Og også her gikk parter i saken ut i media, og kritiserte barnevernets håndtering av den. Og hvor man opplevde at en kjent advokat, som var inne som talerør for den berørte familien, for å sitere info 3: *"var inne og råkjørte"*. Og han fortsetter: *"... og igjen fikk du akkurat det samme (som ved Kvæningen-saken, min komm.): barnevernet i Tromsø svarte "ingen kommentar", og bildet i media var et barnevern som handlet irrasjonelt."*

Lenger ut i samtalen avslutter info 3 her med: *"Så denne type situasjoner, var veldig medvirkende på å sette i gang et arbeid for å komme over fra en situasjon, hvor barnevernet fremstod som en mur av taushet, og som gjorde at den generelle oppfatningen i disse sakene -*

som da var kontroversielle og som kom i media - var at barnevernet egentlig hadde handlet feil, og ikke hadde noe å forsvare seg med, så de kom bare med ”ingen kommentar”. Litt satt på spissen, men slik oppfattet vi (ansatte i det daværende Barne- og familiedepartementet, min komm.) nok i stor grad situasjonen, og behovet for å gjøre noe. Så sammen med direktoratet her (Bufdir, min komm.), så tok departementet (det daværende Barne- og familiedepartementet, min komm.), ved ledelsen for barne- og kommunikasjonsavdelingen der, tilsvarende her, satte seg ned, og begynte å diskutere. Og info 1 og 2 var med på dette, og kommunikasjonschefen i Barne- og likestillingsdepartementet (det daværende Barne- og familiedepartementet, min komm.) var med, pluss noen fra fagavdelingene begge steder. Og så satte vi oss ned og diskuterte hva vi, et opplegg for å utarbeide en kommunikasjonsstrategi som var mer utadvendt, som skulle gjøre barnevernet mer utadvendt, og bedre i stand til å takle både mediesituasjoner, og andre informasjonsbehov.”

Og senere i den samme samtalen, når vi igjen er inne på Kvæningen-saken, og medias dekning av denne sier info 3: ”Ja den var ille, fordi, den angrep og satte spørsmålsteget ved om barnevernet og fylkesnemda hadde gjort riktige vurderinger, og det i seg selv må vi lære å leve med, og det er i prinsippet bra, altså at man blir etterprøvd kritisk, det er bra, men ... og det er det verste, at de brettet ut for mye (om barna i saken, min komm.).”

Info 1 viser til: ”Det at disse to sakene (Kvæningen- og Tromsø-saken, min komm.) var veldig store i 2003, gjorde at barnevernet hadde veldig mye image-problemer, som gjorde at vi hadde litt å slite med, det ble så mye negativt, så man følte et behov for å få forklart litt hva man holdt på med, og det var mye av tanken bak strategien, at man skulle komme mye mer på offensiven, mer på banen...” Og senere i samtalen fortsetter han: ”... den store, store delen av barnevernets virksomhet, og de tiltakene som er i barnevernet, er frivillige tiltak. De fleste sakene kommer jo fordi foreldrene henvender seg for hjelp, det er ikke slik at det offentlige titter inn i de tusen hjem, for det ble snudd helt på hodet, såne tunge saker altså (medias dekning av Kvæningen- og Tromsø-saken, min komm.)... så det var litt av bakteppet da.”

Info 1 viser også til - om enn i mye mindre grad - den store statlige barnevernsreformen man var gjennom i 2003 med virkning fra 1. jan. 2004, hvor det til da fylkeskommunale barnevernet ble flyttet over til staten, til Statens barne- og familievern, som senere ble til Bufdir og Bufetat - som en mulig del av forklaringen for at det her ble besluttet å sette i gang et arbeid med å utarbeide en ny kommunikasjonsstrategi. Og hvor han viser til at: ” *I forbindelse med den reformen, var det også åpenbart et veldig stort behov for da å få*

*barnevernet mer synlig. Det er jo sånn da at barnevernet: førstelinjen er kommunal, mens institusjonene og en del utviklingsprosjekter er statlige.”*

Da jeg gjennom samtale med informantene, ikke syntes det kom tydelig nok frem hvem - i betydning personer eller institusjoner - de anså for å være de viktigste initiativtakerne bak beslutningen om å utarbeide en ny kommunikasjonsstrategi for barnevernet, sendte jeg dem alle en mail 25. mai 2009, med dette spørsmålet. Her svarer info 1: *”Tidligere statsråd Laila Dåvøy, godt støttet i dette av informasjonssjef Ragnhild Samuelsberg.”* (informasjonssjef i Barne- og likestillingsdepartementet, min komm.). Og info 2 og 3 *”Det er ikke en enkelt person, en enkelt hendelse, eller en enkelt institusjon, som har utløst prosessen. Behovet for en samlet strategi har vokst frem over tid, gjennom barnevernets utvikling, og den store interessen for barnevernet i samfunnet. Ved barnevernsreformen, og opprettelsen av Bufetat, ble det naturlig å utforme dette som et prosjekt. Dette som et resultat av felles diskusjoner i direktorat og departement, både i kommunikasjonsenhetene og i fagavdelingene.”*

### 5.3 Analyse

Det er i stortingsmeldingen fra 2002, at barnevernets problem med en for lav legitimitet i befolkningen defineres. Og hvor løsningen her på dette, er at tjenesten må bli bedre på mer åpent å kommunisere ut hva den er, og hva den står for. Men det er i de diskusjonene som finner sted mellom ansatte i kommunikasjons- og fagavdelingene i Bufdir og i det daværende Barne- og familiedepartementet, i kjølvannet av de to store mediasakene i 2003 - at denne løsningen mer spesifikt knyttes opp mot et opplegg for å utarbeide en ny kommunikasjonsstrategi for enheten. Og hvor det her vises til at denne strategien, ikke bare vil kunne hjelpe tjenesten med legitimiteten, men også vil kunne tjene andre formål, som bl.a. det å virke samlende for det da nyetablerte Bufdir og Bufetat. Og man får da denne klargjøringen fra stasråden samme høst, hvor det heter at det nye barnevernet skal være preget av en større åpenhet, og en mer bevisst holdning blant tjenestens ansatte mht. til informasjon og medieinteresse.

Velger man isolert sett å se på barnevernets problem med en for lav legitimitet året 2003, viser denne seg gjennom - og blir også betydelig forverret - i møtet med en da meget pågående presse. Og hvor barnevernets problem her: de ansattes tolkning av taushetsplikten, blir supplert av en problemdefinisjon av barnevernet skapt i media, om en lite troverdig tjeneste. Men også av en problemdefinisjon av media skapt av barnevernet, om en presse som her viser lite aktsomhet, både hva gjelder kildebruk og omtale av barn.

Og velger man igjen å tolke disse problemene, som mye av bakgrunnen for at det ble besluttet å utarbeide en ny kommunikasjonsstrategi for tjenesten, finner jeg at av mine tre valgte teoretiske perspektiver med da tilførende forventninger om funn, vil det være det pragmatiske perspektivet som her vil kunne ha den største forklaringskraften. Dette da beslutningen i det daværende Barne- og familiedepartementet om å utarbeide og implementere en ny kommunikasjonsstrategi for barnevernet, helt klart vil kunne tolkes som bl.a. å bygge på en intensjon om at den vil kunne være løsningen på tjenestens konkrete problem med en for lav legitimitet i befolkningen, og hvor kommunikasjonsstrategien her blir det redskapet organisasjonen vil ta i bruk for å bedre kunne kommunisere åpent ut, hva den er, og hva den står for, for derigjennom å oppnå en forbedret legitimitet. Samtidig som denne beslutningen vil kunne tolkes som å bygge på en intensjon fra departementets side, om at en ny kommunikasjonsstrategi for barnevernet vil kunne gi omverdenen signaler om en tjeneste som er på vei helt ut av skyggen - bort fra denne mer tilbaketrukkede, lett satte, posisjonen den har vært i (og som bl.a. lett har gitt grobunn for spekulasjoner om en tjeneste som gjemmer seg bak taushetsplikten), og over til å bli en åpen, moderne og utviklingsorientert tjeneste.

Hvis man utvider perspektivet, og studerer bakgrunnen for at man besluttet å gå i gang arbeidet med å utarbeide en ny kommunikasjonsstrategi til at å være et som hadde vokst frem gjennom barnevernets generelle utvikling, og som det da ble naturlig å realisere i forbindelse med opprettelsen av Bufetat per 1.1. 2004, vil man kunne knytte dette opp mot den sosialkonstruktivistiske forventningen om at organisasjonsideer og -oppskrifter som tas inn i organisasjoner - i seg selv - gjerne har denne doble egenskapen ved seg, at de både viser til et tidstypisk problem, og samtidig er en tidstypisk løsning på dette. Dette ved at en kommunikasjonsstrategi som organisasjonsoppskrift, har denne dobbeltheten ved seg, ved at den - og da her for barnevernets tilfelle - vil kunne vise til at denne organisasjonen lik andre moderne organisasjoner nå for tiden, er for dårlig til å kommunisere ut hva den er, og hva den står for - og samtidig vise til denne organisasjonen lik andre organisasjoner, her vil kunne løse dette problemet ved utarbeide en kommunikasjonsstrategi for tjenesten.

## **Kap. 6 - Den nye kommunikasjonsstrategien: prosess og utfall - den reviderte kommunikasjonsstrategien: prosess**

### **6.1 Innledning**

I dette kapittelet vil jeg belyse oppgavens andre og tredje forskningsspørsmål, som er som følger:

- Når barnevernet implementerer en ny idé i form av en ny kommunikasjonsstrategi/ en revidert kommunikasjonsstrategi: Hvordan gjør de dette? Hvordan utvikler de bevisstheten rundt sitt eget omdømme, gjennom utvikling og iversetting av strategier og planer på området? Hvilke bilde av egen virksomhet - eller identitet - er det man ønsker å løfte frem for offentligheten gjennom kommunikasjonsstrategien, og hva skjer når dette skal implementeres og praktiseres i det daglige? Med andre ord: hva skjer når ideer og planer om en kommunikasjonsstrategi, møter praksisfeltet og hverdagen?

Og:

- Hva vil utfallet av den omdømmehåndteringen den nye kommunikasjonsstrategien genererer, være?

Jeg vil dette kapittelets empiridel, forsøke å fange inn prosessene knyttet til utvikling og implementering av en ny kommunikasjonsstrategi og deretter: en revidert kommunikasjonsstrategi for barnevernet, slik disse prosessene har foldet seg ut over tid i perioden fra 2003 og frem til i dag. Når jeg står overfor oppgaven å skulle beskrive disse prosessene, er det innlysende at jeg må gjøre et *utvalg*: Prosessene har løpt over lang tid, og er sammensatte og komplekse. Det er følgelig selvsagt grenser for hvor mye av disse jeg har klart å fange inn gjennom undersøkelsene mine, og i presentasjonen i dette kapittelet må jeg også gjøre ytterligere valg hva angår hva som skal med, og hva som må utelates. Likevel har jeg bestrebet meg på å gjøre denne utvelgelsen så bevisst som mulig. Jeg finner det for det første rimelig, samt faglig forsvarlig å dele inn den lange kronologien fra 2003 til 2009 i tre *del-prosesser*. Den første del-prosessen benevner jeg ”*Utarbeiding og implementering av den nye kommunikasjonsstrategien*”. Det var det innledende arbeidet som foregikk i den første

fase av undersøkelsesperioden. Den andre del-prosessen kretser rundt arbeidet som er gjort i 2008 med å evaluere den nye kommunikasjonsstrategien. Denne fasen benevner jeg ”*Evalueringen*”. Deretter rettes fokus mot siste fase, nemlig det pågående arbeidet hvor man har revidert, og nå søker å implementere den nye versjonen av kommunikasjonsstrategien. Denne fasen velger jeg å kalle ”*Revideringen*”.

Gjennomgangen av hver av de tre fasene, er forsøkt disponert noenlunde på samme måte: jeg har a) forsøkt å kartlegge hvilke aktører som har vært de sentrale, b) hvilke problemstillinger som har vært sentrale, og hvilke løsninger man har diskutert, samt c) hvilke beslutninger som de facto er blitt fattet. Det må likevel understrekes, at jeg med denne disposisjonen på ingen måte har lagt opp til en ”tvangstrøye”: jeg har vært bevisst på at empirien skal få ”slippe til” i så stor grad som mulig. Og dette er også et vitenskapsteoretisk og metodisk poeng: jeg har absolutt ikke finsiktet den informasjonen som tas med fra mine informanter, med det formål at det skal ”passe” i forhold til de overordnede teoretiske perspektivene. Min faglige vurdering, er at det er bedre å ta med for mye fra feltnotatene mine, enn for lite. På den måten inviterer jeg leseren mer med, i de prosesser jeg har undersøkt, slik at hun/han har et bedre grunnlag for selv å ta stilling til måten jeg senere oppsummerer og analyserer det jeg har observert.

Kapittelets analysedel, er bygd over ”samme lest” som empiridelen. Dvs. at jeg her 1) først analyserer fasen: ”*Utarbeiding og implementering av den nye kommunikasjonsstrategien*”, så 2) fasen ”*Evalueringen*” - evalueringen av den nye kommunikasjonsstrategien, og til slutt 3) fasen ”*Revideringen*” - det pågående arbeidet hvor man har revidert, og nå søker å implementere den nye versjonen av kommunikasjonsstrategien, Og hvor her 1), er knyttet opp mot denne oppgavens andre forskningsspørsmål, og til de teoretiske forventningene jeg har om funn som ligger under overskriften ”Prosess” i teksten under, 2) er knyttet opp mot oppgavens tredje forskningsspørsmål, og de teoretiske forventningene jeg har om funn i empirien som ligger under overskriften ”Utfall” i teksten under. Og hvor jeg ved 3), går tilbake til det andre forskningsspørsmålet igjen, og også tilbake til de teoretiske forventningene om funn som ligger under overskriften ”Prosess”.

Men først vil jeg minne om hva man med utgangspunkt i oppgavens andre og tredje forskningsspørsmål, vil kunne ha av teoretiske forventninger om funn i empirien:

## Prosess

### Det modernistiske perspektivet

- En organisasjonsidé eller -oppskrift tas inn i organisasjonen som et relativt ferdig utviklet verktøy, og som etter en moderat tilpasning, tas i bruk, og raskt nedfeller seg i nye rutiner.
- En implementering av en ny idé eller oppskrift, helst i en vel organisert ovenfra-og-ned-prosess, styrt av ledelsen. Ledelsen planlegger implementeringsprosessen, og sørger for å kontrollere gjennomføringen av den.

### Det sosialkonstruktivistiske perspektivet

- Organisasjonen tar til seg en ny idé eller oppskrift, men denne vil - av ulike grunner - kunne bli holdt frikoplet fra praksis, dvs. interne aktiviteter. Ledelsen ønsker først og fremst å oppnå ytre legitimitet, og vil i mindre grad være opptatt av implementering.

### Det pragmatiske perspektivet

- En ny idé eller oppskrift tas inn i organisasjonen som noe immaterielt, søkes så oversatt til det formålet den er satt å tjene, og vil etter en tid nedfelle seg i nye praksiser.
- En ny idé eller oppskrift vil oversettes på en slik måte, at nye elementer/aspekter her kan bli lagt til den opprinnelige ideen eller oppskriften.
- En ny idé eller oppskrift oversettes slik at elementer/aspekter av den opprinnelige ideen eller oppskriften, her kan bli forsterket.
- En ny idé eller oppskrift oversettes, ved at elementer/aspekter kan bli trukket fra den opprinnelige ideen eller oppskriften.
- En oversettelse av en idé eller oppskrift, hvor elementer/aspekter av den opprinnelige ideen eller oppskriften, kan bli dempet noe ned.
- En implementering av en ny idé eller oppskrift, helst i en vel organisert ovenfra-og-ned-prosess styrt og kontrollert av ledelsen, preget av en kontinuerlig oversettelse nedover i organisasjonen, for så etter hvert - dvs. etter en periode av kortere eller lengre varighet - å nedfelle seg i nye praksiser.
- Alternativt: en implementering av en ny idé eller oppskrift preget av et horisontalt, spirallignende forløp, hvor ideen eller oppskriften - sett over tid - vil kunne veksle mellom

aktive og mer inaktive perioder, og følgelig: mellom det å finnes først og fremst på det abstrakte idéplanet (prateplanet) eller det å finnes i en konkret materialisert form i strukturer, rutiner og praksis.

## Utfall

### Det modernistiske perspektivet

- Ulike ideer og oppskrifter som tas inn, søkes tilpasset hverandre og koplet sammen, slik at organisasjonen sett under ett, fremstår som en rasjonell, logisk enhet.
- Forutsatt at prosessen forløper som planlagt, vil løsningen (ny kommunikasjonsstrategi) bli iverksatt, og forutsatte virkninger oppnådd.

### Det sosialkonstruktivistiske perspektivet

- Resultatet vil være at kommunikasjonsstrategien først og fremst nedfelles i retorikken, dvs. i språk og talemåter, og sånn sett får en ytre legitimerende virkning. Praksisfeltet i barnevernet vil imidlertid forløpe stort sett upåvirket, altså som før.

## 6.2 Empiri

Fremstillingen er her som nevnt organisert kronologisk, og etter det jeg bedømmer som å være tre hovedfaser. I kortversjon er disse: a) innsatsen for å utarbeide og implementere den nye kommunikasjonsstrategien, b) evalueringen av dette arbeidet, samt c) revideringen og den pågående implementeringen av den nye versjonen av strategien.

### *6.2.1 Utarbeiding og implementering av den nye kommunikasjonsstrategien*

Den første fasen omhandler utarbeidelsen og implementeringen av den nye kommunikasjonsstrategien. Selve utarbeidingen foregår i perioden fra høsten 2003 og ut året 2004. Ved inngangen til denne perioden er *problemdefinisjonene* for barnevernet klare: a) de ansattes tolkning av taushetsplikten b) bilde media skaper av barnevernet om en lite troverdig tjeneste, samt c) barnevernet syn om en presse som i sine omtaler av barnevernssaker, viser



for lite aktsomhet, både hva gjelder kildebruk og omtale av barn. Implementeringen av strategien skjer i perioden 2005-2007.

I denne empiridelen velger jeg først å vise til fortsettelsen av det samme notatet fra det daværende Barne- og familiedepartementet kalt ”Et mer åpent barnevern”, høsten 2003, som jeg innledet empiridelen av kap. 5 med. Videre vil jeg vise til de delene av samtalen jeg har hatt med informantene mine som kretser rundt temaet utarbeiding av den nye kommunikasjonsstrategien. Så vil jeg vise til hovedtrekkene ved den ferdig utarbeidede strategien slik denne trer i kraft 1. jan. 2005. For til slutt i denne delen å vise til de delene av samtalen jeg har med informantene, som omhandler temaet implementering av strategien.

Men først til fortsettelsen av notatet fra det daværende Barne- og familiedepartementet, kalt ”Et mer åpent barnevern”, datert høsten 2003, og som beskriver omforente rammer og prinsipper for arbeidet med å utvikle en ny kommunikasjonsstrategi for barnevernet.

Her vises det videre i teksten til at dette utviklingsarbeidet må ”... organiseres med en styringsgruppe med deltakelse fra Barne- og familiedepartementet og Statens barne- og familievern, en felles prosjektgruppe ledet av Statens barne- og familievern, og eventuelt en referansegruppe med deltakere fra ulike interesseposisjoner...”

Og videre til at: ”Arbeidet med kommunikasjonsstrategien må starte med innhenting av kunnskap og analyser (fase 1), som kan danne basis for utvikling av selve strategien...

Deretter iverksettes hovedprosjektet (fase 2): utvikling av en ny informasjons- og kommunikasjonsstrategi... Parallelt med dette, må det etableres beredskap for håndtering av kritiske saker, med rutiner, ansvarslinjer og medieplan.”

Som grunnlag for fase 1 heter det at det ”... må det sikres kunnskap om situasjonen slik den er i dag. Praksis, holdninger og handlinger blant barnevernets egne ansatte i forhold til utadrettet kommunikasjon, er sannsynligvis den mest avgjørende enkeltfaktor for barnevernets omdømme. Utvikling av en kommunikasjonsstrategi bør derfor særlig sette barnevernets ansatte i fokus, og baseres på kunnskap om hvordan tjenesten selv forholder seg til kommunikasjon.”

Og videre til at ”... Holdinger og beveggrunner blant barnevernsbarn, media, lokalpolitikere og kommuneadministrasjon, er også sentrale å forstå, dersom man skal kunne endre bildet av barnevernet i opinionen. Endelig er det et behov for oppdatert kunnskap om holdningene til barnevernet generelt i opinionen, og til hva som former disse.”

I forlengelsen av dette besluttet det å hente inn kunnskap og analyse på følgende områder: 1) Kartlegging av holdninger til, og praktisering av offentlighet hos barnevernets ansatte. 2) Kartlegging av kunnskap om, og holdninger til barnevernet blant kommunepolitikere og -administrasjon. 3) Grundig analyse av barnevernssaker slik disse er omtalt i media det siste året (2003), nærmere bestemt: årsaker til omtale, kjennetegn ved presentasjonsmåter og årsaksfaktorer til dette, herunder holdninger i media. 4) Kartlegging av holdninger og holdningsformidling blant barnevernsbarn bl.a. gjennom Landsforeningen for barnevernsbarn. 5) Representativ befolkningsundersøkelse av holdninger til barnevernet.

Når det gjelder fase 2, som omhandler selve utviklingen av strategien, ble prosjektgruppen for dette arbeidet ledet av info 1, og med da deltakelse av info 2 og 3, samt to ansatte fra de barnefaglige avdelingene i henholdsvis det daværende Barne- og familiedepartementet, og Statens barne- og familievern.

Her litt fra samtalene jeg har med informantene rundt dette utviklingsarbeidet. Dette sier litt om tenkningen som preget sentrale aktører i perioden omkring oppstarten:

Om starten for utviklingsarbeidet med strategien, sier info 2: "Det som var satt, var oppdraget om at vi skulle lage en kommunikasjonsstrategi, at hovedmålet skulle være å bidra til å åpne opp barnevernet fra en litt sånn lukket tjeneste til en åpen hjelpetjeneste for barn og unge, og deres foreldre. Men jeg synes ikke at innholdet, altså målene vi satte, løsningsforslagene, det var ikke satt i rammen fra departementet, så da var det diskusjoner om, hvor bredt skal strategien favne, hvem er det som skal bruke strategien, altså hvem er den til for, og på hvilket nivå skal strategien være, altså du kan jo velge å ha en strategi som går mye mer inn i konkrete tiltak og løsningsforslag enn det som er gjort her, så da var det diskusjoner i prosjektgruppen, og også i den referansegruppen som vi hadde, hvor det var et bredt tilfang både av frivillige organisasjoner, brukerorganisasjoner, kommunale barneverntjenester, og en del andre."

Når jeg spør info 3, om det var noen bestemte ideer som lå til grunn for utviklingen av strategien, svarer han: "Nei vi brukte ..., vi begynte fra scratch med definisjon av problematikken og en målsetting om at barnevernet skulle være mer utadvendt, svare mer reelt på informasjonsbehov og mediespørsmål, uten å bryte taushetsplikten: altså dette på detalj, personinformasjon. Vi brukte Jon Mørland, som jobber i kommunikasjonsbyrå (Geelmuyden-Kiese, min komm.) kommersielt, og brukte ham til å lage noen sånne utfordrende problemstillinger, pluss at han lagde en, hva skal du si: en modell - en

tenkemonell liksom, noen forutsetninger og metoder å gå fram, han lagde en del sånne rammeverk, for hvordan jobbe med det for å få et produkt, og fulgte det arbeidet litt, og var, og deltok som en rådgiver for oss igjen da, for å få inn tanker.” Og videre: ”Så hadde vi en ganske vid referansegruppe, som det ble prøvd ut problemstillinger på, prøvd ut løsninger på, og så la de inn noen vurderinger, tilbakemeldinger, så sånn foregikk den prosessen, til det som ble vedtatt da som ”Et åpnere barnevern”, som den da het.”

Mens info 2 her er ganske vag i sine formuleringer om hva som fra departementets side var lagt av føringer for det forestående strategiarbeidet, er det liten tvil om at info 3 knytter dette tydeligere opp mot et mål om at barnevernets ansatte, hva gjelder tjenestens taushetsplikt og det offentlige rom, her ”må legge om stilen” og ikke tolke denne taushetsplikten så strengt som de har gjort fremt til nå. Det er en interessant nyanse.

Om prosjektgruppens samarbeid med referansegruppen utdyper info 3 senere i samtalen: ”Akkurat som med kommunikasjonsstrategien, så spilte vi på de ansatte for å få frem problemstillinger og opplevelse av, hvordan oppleves denne, hvordan er det for den som jobber i barnevernet i en eller annen kommune, eller på en eller annen institusjon. Fordi vi var jo ganske sikre på det at vi er nødt til å ha med en oppfating og opplevelse av det, inn i strategien, Hvis ikke, så får vi jo ikke de menneskene som vi lager den strategien for, til å bruke den. Så det må være en slags samhörighet mellom verdier og verdioppfatningen av det barnevernet skal gjøre, og de oppfatningene de skal virke på, og det vi skal kommunisere, strategien for å kommunisere.”

Knytter man dette opp mot spørsmål om organisasjoners *identitet*, vil man kunne si at info 3 her viser til viktigheten av at det må være en sammenheng mellom barnevernets ”organizational” og ”corporate identity”: med andre ord: mellom hva organisasjonen er, og hva den kommunisere ut til omgivelsene at den er, samt at informanten viser til at dette vil kunne virke inn på omgivelsenes oppfatninger av organisasjonen.

Knyttet opp mot corporate communication og van Riels CSPs, vil man om dette samme forholdet, kunne si at info 3 her viser til at det bør være en sammenheng mellom på den ene side: barnevernets corporate identiy - dets faktiske og ønskede identitet, og på den andre: dets corporate image - omgivelsenes autoritative fortolkning av tjenesten.

I løpet av denne samtalen går jeg litt frem i tid - ved at jeg viser til at det ved kursene gitt de ansatte (kurs i strategien) bl.a. blir fokusert på brukerperspektiv og brukerdialog - og hvor jeg spør info 3, om dette er momenter som skilles fra selve kommunikasjonsstrategien, nærmere

bestemt: om de mer hører inn under det rent barnevernsfaglige feltet. Til dette svarer han: *"Ja i noen grad, altså barnevernet, det er voldsom forskjell på om du lager en kommunikasjonsstrategi f.eks. for det ideologiske budskap, eller en interesseorganisasjon som skal ha frem sine budskap, omtrent som pressgruppene i samfunnet som lager seg sine strategier for å nå igjennom i støyen med sitt budskap. Barnevernet er annerledes, ikke på den måten at det ikke er et mål i seg selv, å få fortalt om barnevernets virksomhet, for det mener vi, og mente da, og mener fortsatt, at det er en forutsetning for barnevernet, altså tilliten i befolkningen, det er at man bedriver aktiv informasjon, uten at det er en krise-sak, en media-sak som topper seg. Men i det jevne, at du øker informasjonen og kunnskapen hos folk, om hva barnevernet faktisk gjør. Men det er helt annerledes enn en mer normal vare, eller interesse som skal fremmes, ved at den er nødt til å ta høyde for at du ikke kan fortelle alt, altså det er taushetspliktssiden av dette, som er veldig alvorlig, det er nesten ikke noe område hvor taushetspliktbestemmelsene er så sterke som for barnvernets ansatte. Sånn at det gjør, at du ikke kan tenke helt som om det var et budskap som er fri for den dimensjonen, for du må ha en kommunikasjonsstrategi som går ut på å fortelle, bortsett fra at du ikke kan fortelle selve saksinnholdet i konkrete saker, og det er i konkrete saker det er vanskelig, at informasjonsoppgavene er vanskelige, nettopp av den grunn."*

Her svarer ikke info 3 helt på det jeg spør ham om, men svaret han gir er likevel interessant ved at han, når han kommer med sine tanker rundt det å utarbeide en kommunikasjonsstrategi for barnevernet, viser til at man her: på den ene side - lik andre organisasjoner - skjønner viktigheten av å få frem budskapene sine, og på den andre - ulikt de fleste andre organisasjoner - ofte må ta hensyn til organisasjonens taushetspliktsbestemmelser ved denne budskapsfrembringelsen. Her formulerer informanten egentlig kjernen i barnevernets dilemma, i arbeidet med å presentere seg på en legitim måte i offentligheten.

Når jeg stiller info 2 det samme spørsmålet svarer hun bl.a.: "... den (kommunikasjonsstrategien kontra brukerdiallog, min komm.) er mer utadrettet, den kommuniserer om barnevernet, og for så vidt også, den har noen internkommunikasjons-elementer også, altså kommunikasjon i barnevernet, ja, men den handler ikke, jo, den handler jo om å gi informasjon om barnevernet også til berørte parter, men den er jo ikke klient-sak spesifikt, og jeg tenker at det er viktig å holde det skillet der, men som selvfølgelig har noen, det hekter seg noe i hverandre."

Jeg stiller alle informantene spørsmålet om hvilke tanker de gjør seg rundt det at barnevernet som organisasjon, innehar denne doble rollen som hjelper og kontrollør i samfunnet, og velger

her å vise til info 2's svar på dette: ”Over det store og hele, så mener man å oppfatte som en hjelper fremfor noe annet, fremfor å være et sånn kontroll-, myndighetsorgan, det tror jeg ikke du vil finne mange innenfor barnevernet som vil definere seg som. Men så må man også se på de oppgavene vi er pliktet å gjøre i henhold til loven, også er det jo myndighetsinngripende som vi skal gjøre, ikke sant, og den todeltheten som det innebærer, den er veldig viktig synes jeg, og liksom hele tiden huske på at 80 prosent av barnevernet er hjelpetiltak, og de er der familien og barnevernet er på lag, når de samarbeider om å finne disse hjelpetiltakene. Så i 80 prosent av jobben, så er barnevernsansatte hjelpere for barnet og familien, og da er de det ikke bare for barnet, men for foreldre, foresatte, familie, ikke sant, man går inn og finner ut av ting. Også har du de omsorgsovertakelsene som skjer, hvor du skal gripe inn, uten at det er foreldrenes vilje eller ønske, og da må du klare den også. Og den der todeltheten, er vel den barnevernsansatte melder fra om er den vanskeligste, altså den rollekonflikten det faktisk innebærer, er veldig vanskelig å håndtere. Og det kan være en sak som har eskalert, ikke sant, fra at du har vært inne med hjelpetiltak tett i en familie, kanskje over år, og har blitt sett på som en hjelper, plutselig må du snu ikke sant, og så må du inn og faktisk overta omsorgen, og det der en, en ...”

Da jeg utarbeidet det spørsmålet som info 2 her svarer på, var det med organisasjoners identitet, og m.a. Albert og Whettens syn om at organisasjoner vil kunne inneha to eller flere identiteter, in mente. Og det jeg finner interessant ved det svaret info 2 her gir meg, er at disse to ulike identitetene: det å være hjelper og det å være kontrollør, er identiteter som vanskelig lar seg skille fra hverandre, og hvor barnevernet hele veien i sitt virke, må håndtere dem begge.

Jeg stilte alle informantene spørsmålet om hvilke andre organisasjoner barnevernet gjerne identifiserer seg med, og velger her å vise til svaret fra info 3: ”Det tror jeg barneverntjenesten, barnevernsfolkene må svare på, og ikke vi kommunikasjonsfolk. Igjen hvis man ser for seg, på kommunikasjonsfaglig grunnlag, ser for seg strålede eksempler på organisasjoner eller personer som gjør det kommunikasjonsmessig glittrende, så blir sammenligningen så vanskelig, nettopp pga. at vi snakker om en helt annen substans når det gjelder barnevernet enn langt de fleste,...” Og han utdyper det videre: ”Men poenget er at vi må tenke annerledes, vi snakker jo om en tjeneste som håndterer delvis ødelagte barn, og som i tillegg er belagt med en veldig streng taushetsplikt: det er utgangspunktet for å lage en kommunikasjonsstrategi for barnevernet, og den er ulik de fleste andre. Det er dét som gjør at sammenligningen blir så vanskelig.”

Og igjen vil man kunne si at info 3, om enn i enda større grad enn tidligere nevnt, trekker frem det unike ved barnevernet som organisasjon, og hvor han her i tillegg til organisasjonens strenge taushetsplikt, også trekker frem hvilke oppgaver den m.a. er satt til å tjene.

Når jeg litt lengre ut i samtalen med info 3, spør ham om hvilke tanker han gjør seg rundt det at politiet har en så mye større tillit i befolkningen enn det barnevernet har, svarer han: *"Nei men de (barnevernet, min komm.) synes ikke på samme måten, og det er ikke uten videre opplagt, fordi det er så utydelig at de beskytter folk og at de, pluss at folk flest mener at det er riktig at forbrytelser skal straffes, så jeg tror at politiet har vært synlig for alle hele tiden, det har de, barnevernet har vært ganske usynlig, bortsett fra for de som er direkte involvert, altså som er i direkte kontakt med barnevernet. "Mind you": tilliten til barnevernet står høyest hos de som har vært i kontakt med barnevernet direkte selv."*

Når jeg stiller info 1 det samme spørsmålet, svarer han: "... det er et mye vanskeligere arbeidsfelt å forklare (barnevernet kontra politiet, min komm.), det er mer skjønn, det er mer vurderinger fra situasjon til situasjon. Har du kjørt på rødt lys så har du gjort det, det er liksom ikke noe tvil. Det er det hele tiden i barnevernet, det er hele tiden nyanser, det er hele tiden gråsoner, så det er et krevende fagområde å forklare, en litt annen logikk på en måte, og det er noe av det som ligger i, ja det dilemmaet du er inne på der, tror jeg."

Her viser både info 3 og 1 til at selv en sammenligning med politiet - som jo lik barnevernet er en myndighetsutøver som innehar denne doble rollen som hjelper og kontrollør i samfunnet - vil være vanskelig. Og hvor man vil kunne si at info 3, her viser til barnevernets strenge tolkning av taushetsplikten, som en del av sin forklaring på den lavere tilliten. Mens info 2 her velger bl.a. å trekke inn den skjønnsmessige siden av lovutøvelsen innen barnevernet, som en mulig forklaring på dette.

Jeg spurte også alle informantene om hvilke tanker de gjorde seg rundt valget av "barnets beste", som det budskapet kommunikasjonsstrategien var tuftet på. Her svarer info 1: *"... men så er det også sånn at det er barnet som står i sentrum for barnevernet, barnevernet har fokus på barn og barnets interesser, og mens f.eks. i den boken der (bok skrevet om en barnevernssak på nordvestlandet, min komm.) er et veldig sånn foreldrefokus ikke sant, så det var et forsøk på å snu litt på flisa der, og få fokuset over på at det faktisk er veldig mange barn i landet her som trenger hjelp, det var det viktige, derfor ble det valgt det, "barnets beste"."*

Man kan merke seg insisteringen på "barnets beste" - som man vil kunne si blir et motsvar til medias på denne tiden (2003), gjerne: "foreldrenes beste".

Og info 2 svarer: "Du går egentlig rett inn i kjernen på det som er den grunnleggende fagdiskusjonen i barnvernet: hva er det egentlig som er barnets beste, og det kan du fort få like mange svar på som du spør fagpersoner, for det er jo ikke definert hva som er barnets beste generelt, det er alltid snakk om en diskusjon om hva som er barnets beste i den gitte situasjonen, og derfor er den formuleringen valgt å være så lite deterministisk at den faktisk gir ulike fortolkninger. Og det husker jeg at det var veldig sånne diskusjoner om i forhold til den første (kommunikasjonsstrategien, min komm.). Så det var vell egentlig sett på at det må være en del av kommunikasjonsarbeidet og budskapsutformingen i den enkelte sak.

Kommunikasjonsstrategien "Et åpnere barnevern - til barnet beste" 2005-2007

Ved inngangen av 2005 trådte den nye kommunikasjonsstrategien for barnevernet i kraft, og i det følgende vil jeg vise til hovedpunktene i denne, slik disse ble forelagt fagteamsansatte og kommunale barnevernsledere ved kommunikasjonsstrategi-kurs i regi av Bufdir og Bufetat i perioden 2005-2007.

Her vises det først til hovedfunnene fra de ulike undersøkelsene gjort i fase 1 (her i en noe forkortet versjon):

"- Barnevernsansatte er positive til mer åpenhet, har et stort behov for opplæring i mediekontakt, og har en stor skepsis til medias dekning av barnevernssaker.

- Politisk og administrativ ledelse i kommunene har en positiv holdning til barnevernet, lite detaljkunnskap om tjenesten, barnevernet er sjeldent gjenstand for debatt i kommuneledelsen, og man finner at det er lite tradisjon og erfaring med åpenhet rundt barnevernets arbeid i kommunene.

- Undersøkelsen gjort i befolkningen, viser at vell 17 prosent har et meget, eller ganske godt inntrykk av barnevernet. Knappe 44 prosent har lite, eller veldig dårlig inntrykk av tjenesten.

- Brukerundersøkelsen viser at brukere av barnevernet har et bedre inntrykk av tjenesten enn befolkningen for øvrig.

- Medieanalysen viser til at barnevernet i stor grad fremstilles med en negativ og følelsesmessig vinkling, at barnevernet sjeldent uttaler seg til media, at det når det gjør det, gir en større grad av balansert mediedekning, at media oftest omtaler omsorgsovertakelser, ikke

barnevernets frivillige hjelpetiltak, og at sentrale kilder for media i barnevernssaker, ofte er foreldrene.”

(Undersøkelsene gjort blant barnevernets egne ansatte, kommunepolitikere og -administrasjon, og av medieomtale, er utført av konsulentselskapet Sentio AS. Kartleggingen av holdninger og holdningsformidling blant barnevernsbarn, er gjort blant referansegruppens medlemmer fra Landsforeningen for barnevernsbarn. Og befolkningsundersøkelsen er gjort av MMI.)

Videre vises det til målene med kommunikasjonsstrategien, hvor formålet med strategien er: *”å skape et mer åpent barnevern til barnets beste.”* Og hvor hovedmålet for kommunikasjon er: *”å posisjonere barnevernet som en åpen, moderne tjeneste som arbeider for barnets beste.”* Og hvor de strategiske løsninger for å få til dette vil være:

- ”- At barnevernet skal synliggjøres som en positiv ressurs, som hjelper barn og unge i vanskelige situasjoner. Og hvor barnevernet skal forbindes med hensynet til barnets beste.
- At barnevernet skal oppfattes som en likeverdig og løsningsorientert tjeneste, med god kvalitet til alle brukere.
- At informasjon om barnevernets rolle i samfunnet skal være en naturlig del av hverdagen, på lik linje med informasjon fra yrkesgrupper som helsepersonell, og politi.
- At strategien skal vise betydningen av barnevernets arbeid i familien, nettverk og i nære relasjoner.”

Og videre: ”Hovedbudskapet for strategien er barnets beste, og all kommunikasjon og argumentasjon rundt barnevernet skal bygge på begrepet barnets beste.”

Det vises så til de kommunikasjonsmessige hovedutfordringer barnevernet står ovenfor i sitt arbeid med å posisjonere seg, samt til løsninger for dette (her i en noe forkortet versjon). Man kan merke seg at i disse punktene skisseres både problemoppfatninger og oppfatninger om løsninger:

”1. Barnevernet oppfattes ikke som en moderne, utviklingsorientert organisasjon.

Her vil løsningene være å tilstrebe åpenhet i all kommunikasjon, og i alle relasjoner hvor dette er mulig.

2. Kritisk mediedekning i enkeltsaker rammer barnevernets omdømme.



Her vil løsningene være å flytte fokus mot omsorgssvikten overfor barn, legge mer vekt på å kommunisere det forebyggende barnevern, rapportere proaktivt, og således sette dagsorden selv, samt søke å få til en langsiktig relasjonsbygging med journalister.

### 3. Barnevernet i Norge finnes både på statlig og kommunalt nivå.

Her vil løsningene være å bygge allianser med KS (Kommunenes Sentralforbund), FO (fagorganisasjonen for barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleiere), andre fagorganisasjoner, samt fylkesmenn. Bufetats fagteam vil også kunne være et viktig bindeledd mellom stat og kommune.

### 4. Barnevernets arbeid utspilles i den kontroversielle aksen mellom det offentlige og det strengt private.

Her vil løsningene være å sørge for å synliggjøre den innsatsen som blir gjort av barnevernet, for å skape løsninger og forståelse gjennom dialog. Og videre å flytte fokus fra kritikk og uthenging av barnevernet, og over mot det reelle problemet: nemlig barn som lider under omsorgssvikt, eller er i en vanskelig livssituasjon.

### 5. Majoriteten av befolkningen er skeptisk til barnevernet.

Her vil løsningene være og jevnlig fortelle, gjennom fakta og dokumentasjon, om godt arbeid i barnevernet..

### 6. Ansatte i barnevernet savner hjelp og opplæring for en mer utadvendt rolle.

Her vil løsningene være å prioritere intern kommunikasjon før eksterne tiltak: de ansatte skal være kjent med kommunikasjonsstrategien, det må skapes stolthet over å jobbe i barnevernet, kommunikasjon må tydeliggjøres som et lederansvar, og prosessen må forankres i hele barnevernet, uansett nivå. Ansatte skal læres opp i praktisk kommunikasjon og mediehandling, og presentasjonsteknikk og mediehandling skal være en integrert del av utdanningen til barnevernspedagoger og sosionomer.”

I tilknytning til kommunikasjonsstrategien blir det også utarbeidet et hefte kalt *”Når journalisten ringer - tips for deg som jobber med barnevern”*, hvor det på Bufetats nettsider vises til: *”... er ment som et verktøy i barnevernets mer utadvendte rolle.”* Her gis det bl.a. tips til de ansatte om hvordan de bør opptre ved radio- og TV-intervju, slik som m.a. å svare kort på spørsmål fra journalisten, for så å bygge bro over til det en vil ha frem som hovedbudskapet under intervjuet. (<http://bufetat.no> 24. mar. 2007).

Og i begynnelsen av 2006 legges "Journalisthåndbok om barnevernet" ut på nettsiden. Den er på i alt 30 sider, og innledes ved å vise til at: "Bufdir ønsker med denne håndboken å bidra til en mer faktabasert debatt om barnevernet i norske medier" (<http://bufetat.no> 6. feb. 2009).

Så til de delene av samtalen jeg har med informantene som omhandler implementeringen av strategien:

Når jeg spør informantene om hvilke tanker de gjør seg rundt dette implementeringsarbeidet, svarer info 1: *"Jeg føler nok at i startfasen så gikk toppen ganske tungt ut, med statsråd og direktør (Sæbønes, direktør i det daværende Statens barne- og familievern, min komm.), og hadde en rekke intervjuer og opptredener, for å signalisere at nå skulle det skje ting, det var starten. Men så kan vi si at mye av den aktiviteten med å implementere strategien gikk jo da rett ned til bunnen, for å kalle det dét da (kommunikasjonsstrategi-kursene i regi av Bufetat, gitt fagteamsmedarbeidere og kommunalt ansatte, min komm.), til å begynne å agere, å gjøre ting litt sånn andreledes. Men det var på en måte nødvendig, i og med at dette var en helt ny etat, så var det også da nødvendig å prøve å markedsføre etaten, og forklare at det var kommet noen nye koster inn i bildet her, ikke sant. Så jeg tror at etableringen av etaten selv, var et virkemiddel for å vise et man hadde mer tak på barnevernet altså, at det nå skulle skje ting. Det var jo en reform, og reformer skal jo helst føre til at tilstanden blir bedre."* Og senere i samtalen fortsetter info 1: *"Nei, jeg tror at vi hadde ambisjoner, og har for så vidt det fortsatt, om at vi skulle sette i gang en slik snøballeffekt da, at vi skulle dra i gang litt dette: at staten sentralt hos oss da, dro ut for på en måte, litt sånn å spre "det gode budskap", og så skulle det gi, sette i gang økt interesse for temaet og disse problemstillingene, slik at kommunene selv tok det litt videre, at det ble regionalt osv."* For å avslutte med: *"... altså den første bølgen gikk jo mye på å gjøre det i det hele tatt kjent, hva denne strategien innebar, hva den i det hele tatt inneholdt, og hva som var fakta, Så det ble sendt ut da permer til land og strand, til alle landets kommuner, som vi da utdypet på kursene, også var det en del med medietrening på kursene, det var de to viktigste elementene i den første kursrekken. Så har jo den planen da, vi har forutsatt at kommunene var kjent med, at det var en slik strategi, også har de neste rundene gått mer på medietrening og utvikling, i en mer sånn type foredrag på foreldremøte, sånn type ting da, informasjonsarbeid."*

Og info 2's svar her er: *"... det var veldig sånn styrt av direktoratet, og et prosjekt fra direktoratet rett ned mot fagteam osv,..."* Og videre (når hun egentlig snakker om den reviderte strategien): *"... så det er mindre grad av toppstyrt detaljstyring på gjennomføringen av kommunikasjonsstrategien i denne runden, enn det som var tilfelle i forrige, da vi styrte*

implementeringen helt fra direktoratet og ned på fagteamnivå (implementeringen av den første strategien, min komm.).”

### 6.2.2 Evalueringen

På oppdrag fra Barne- og likestillingsdepartementet gjør Bufdir våren 2008, en evaluering av den nye kommunikasjonsstrategien. I fremstillingen av denne delen av prosessen vil jeg først vise til utrag fra Budirs evalueringsrapport fra dette arbeidet kalt *”Har vi fått et åpnere barnevern?”* Videre vil jeg vise til de delene av samtalene jeg har med informantene som omhandler denne fasen..

I evalueringsrapporten fra Bufdir vises det bl.a. til at:

”Evaluering av kommunikasjonsstrategien er gjennomført med følgende tiltak:

- Undersøkelse om holdninger til, og praktisering av offentlighet hos medarbeidere i barnevernet.
- Kartlegging av hvordan barnevernet og barnevernssaker blir fremstilt i media.
- Evalueringsmøte for informasjonsmedarbeidere i Bufetat.
- Evalueringsseminar med referansegruppen for kommunikasjonsstrategien.
- Det vises også til en MMI-undersøkelse gjennomført i -06, om befolkningens holdninger til barnevernet.”

Under ”Funn i evalueringen av kommunikasjonsstrategien” heter det:

”Undersøkelser gjennomført høsten -07, viser at det har vært en svak positiv utvikling i medarbeidernes holdning til åpenhet, medias omtale av barnevernet, og befolkningens tillit til det. Undersøkelsene viser en tendens til en holdningsendring både innen barnevernet, i mediene, og i befolkningen som helhet.

Store holdningsendringer tar tid, og krever et langsiktig arbeid. Barnevernet har en utfordring i å ta initiativ i offentligheten, for der igjennom å få en mer aktiv rolle i omdømmearbeidet.”

Og videre: ”Totalt sett viser evalueringen at implementeringen av kommunikasjonsstrategien, samt en fortsatt opplæring i kommunikasjonsfaglige temaer, må prioriteres. Enkelt saker som håndteres feil, kan fort ødelegge det langsiktige holdningsarbeidet.

- Skepsis til mediernes dekning av barnevernssaker blant medarbeiderne...

- Fra klient-/ saksbehandlingskultur til informasjons-/ kommunikasjonskultur:

Hovedvekten av medarbeiderne mener det er for lite åpenhet overfor media i barnevernet.

Medarbeiderne i barnevernet har mer kontakt med media nå enn før, og opplever større grad av trygghet ved slik kontakt...

- Mer nøytral og saksorientert fremstilling i media:

Barnevernssaker blir ofte nyheter nettopp pga. følelsesmessige konflikter. Medieanalysen viser at nyhetsbildet fortsatt er preget av negative, og emosjonelt ladete omtaler av barnevernet. Imidlertid ser man en tendens til en mer nøytral og saksorientert fremstilling av barnevernet. Analysen viser en nedgang i negative omtaler av barnevernet, og en økning i nøytrale omtaler som trekker frem både positive og negative sider ved barnevernet. Det er nærliggende å tro at det er en kombinasjon av ulike årsaker bak denne utviklingen.

Barnevernets kommunikasjonsstrategi har nok hatt en innvirkning, men fraværet av en massiv, nasjonal nyhetsdekning av en større enkeltsak, spiller trolig også inn.

- Befolkningens holdninger til barnevernet:

... Andelen av befolkningen som har et dårlig inntrykk av barnevernet er betydelig redusert, fra rundt 44 prosent i -03, til drøyt 30 prosent i -06. Samtidig har andelen som har et godt inntrykk av barnevernet, økt fra 18 til 23 prosent.

- Deler av kommunikasjonsstrategien det er gjort mindre av:

Noen tilbakemeldinger viser at selv om opplæringen i kommunikasjon og mediehandling er viktig, så er det andre deler av strategiarbeidet som har blitt for lite vektlagt. Det gjelder blant annet følgende løsningsforslag i kommunikasjonsstrategien:

- Delta med informasjon på vanlige møteplasser i lokalsamfunnet, som foreldremøter i skoler og barnehager (dette har inngått i kursopplegget).

- Møte barn og unge direkte på deres møteplasser.

- Sette barnevernet på dagsorden hos politisk og administrativ ledelse i kommunene.

- Legge mer vekt på aktivt å kommunisere det forebyggende arbeidet.

- At opplæring i mediehandling og presentasjonsteknikk skal være en integrert del av utdanningen for barnevernspedagoger og sosionomer..."

Under "Råd for det videre arbeidet" heter det:

"Det er enighet om at innholdet i kommunikasjonsstrategien er godt. Derfor trenges det kun en revidering av formuleringer og fokusområder i strategien, slik at ressurser heller kan brukes på implementering av strategien og konkrete tiltak.

For å lykkes med implementeringen, er det viktig at kommunikasjon blir en integrert del av den daglige barnevernsvirksomheten, at det stilles krav til kommunikasjonstiltak, og at kommunikasjon brukes som et ledelsesverktøy. Videre er det viktig at strategien forankres på alle nivåer i barnevernet, både i kommunalt og statlig barnevern. Høy prioritering på ledelsesnivå er et suksesskriterium for kommunikasjonsstrategien."

Og videre: "Budskapet "barnets beste" bør videreføres. Det er samtidig behov for å drøfte begrepet "barnets beste", og hvordan budskapet formidles. Utarbeidelse av en budskapsplattform for barnevernet kan derfor være et viktig og nyttig verktøy i videreføringen av strategien."

Og til slutt under "*Videre arbeid*":

"... I 2008 vil følgende gjennomføres:

- Departementet og Bufdir reviderer innholdet i kommunikasjonsstrategien.
- En handlingsplan for de følgende to årene utarbeides.
- Det utvikles en mal for utarbeiding av regionale handlingsplaner for de kommende to år.
- Utdype temaet ansvar og roller i strategien, og beskrive hvem som har ansvar for hva når det gjelder kommunikasjon om barnevernet.

Noen punkter som vil bli utdypet i strategien og/ eller i handlingsplanen:

- Et opplegg for videre opplæring i kommunikasjon og mediehåndtering for barnevernsansatte.
- Gjennomgang av utfordringene og forslagene til konkrete løsninger på utfordringene.
- Utdyping av budskapet "barnets beste", formulere en budskapsplattform for barnevernet.
- Lage en målgruppebeskrivelse til hjelp i konkrete kommunikasjonssituasjoner.
- Spesifisere og prioritere arenaer hvor det er viktig å nå ut med informasjon om barnevernet."

Så til de delene av samtalen jeg har med informantene som omhandler evalueringen av strategien:

Når jeg her spør dem om hvilke virkninger de mener innføringen den nye kommunikasjonsstrategien har hatt for barnevernet, velger jeg i det følgende først å vise til hvordan de tror denne har virket inn på de ansattes oppfatninger og adferd mht. mer åpenhet i tjenesten. Til dette sier info 1: *”Jeg skal ikke overdrive det, men jeg tror det har virket positivt, at man har blitt bevisst på en del ting, at det faktisk er nødvendig å gjøre noe, å fortelle om det man driver på med, det tror jeg alle skjønner nå. Det har skjedd før, før var man veldig fokusert på denne taushetsplikten, og alle mulige hindringer for å si og fortelle noe. Nå har man snudd litt på flisa, og sier at man ikke skal bryte taushetsplikten, men man kan faktisk fortelle om en god del ting, det tror jeg, der har det skjedd en endring.”* Og videre: *”Jo, jeg føler at man snakker om det ganske mye, disse som jobber med dette, så jeg tror at det har skjedd en mentalitetsendring, det er mitt inntrykk da, at dette har blitt viktigere, for å lykkes i jobben, samtidig så har folk enormt mye å gjøre, og man skal ikke overdrive hvor mye tid man har til spennende, utadrettede tiltak, altså.”*

Og info 3 viser her til: *”... i forhold til å bli stilt kritiske spørsmål, til generelt til hvordan man arbeider, og vi har det jo igjen nå med disse rus-sakene, men nå svarer vi på en helt annen måte, dels legger man seg flat, og her: dette burde vi ha gjort bedre, eller forebygget bedre, og dels så svarer man helt saklig på hvordan man jobber med dette.”* Og videre om de ansatte: *”Mer aktiv og mer i sine krav, å fortelle samfunnet at vi har ikke de ressursene f.eks., som skal til for å hjelpe så godt som vi kunne, eller alle som skulle ha hatt hjelp, eller f.eks. når det hopper seg opp, og så klarer man ikke å holde tidsfristene, en bekymringsmelding skal være behandlet på maks så så lang tid, det står i loven, også hopper det seg opp fordi de er for få, og det er for mange saker, og de klarer ikke med, og nå sier de i fra på en annen måte enn før, og se sier ofte i fra gjennom media. Så det er noen sånne forbedringstegn. I alle fall så ser du at de i større grad sier, at i den konkrete saken kan jeg ikke si noe mer, om men generelt vil jeg si at i den type saker så er det mange forhold som spiller inn f.eks., og så begynner de å snakke om hvilke typer avveininger som må gjøres, generelt.”*

Info 2's svar på dette, kommer frem når jeg spør henne om hvem barnevernet ikke vil være lik: *”Jeg har ikke noen sånn veldig sammenligninger på det, men det er sikkert det, at vi er kommet så langt, at du ikke så ofte får den ”ingen kommentar” lenger, så vi er kommet et langt stykke på vei fra det”.*

Når jeg spør info 1 om de møtte noen motstand blant barnevernets ansatte mht. den nye kommunikasjonsstrategien, de årene (2005-2007) de reiste rundt og holdt kurs om den, svarer han: *”Ikke noe uttalt, jo altså man møtte folk som var skeptiske til at det var mulig å være så*

*åpne, det møtte man, også på alle kursene våre, fordi at folk var ikke vant til å være så åpne og de var redd for å være det, de var redd, frykt for å være for åpne, det var det, så det var nok litt å bryte nytt land da.”*

Jeg spør også informantene om de har noen formeninger om hvordan kommunikasjonsstrategien kan ha virket inn på de ansattes forståelse av seg selv som organisasjon, og her svarer info 3: *”Ja det er helt klart et element med å få folk, få tjenesten eller hele barnevernssystemet til å forstå, verdien av en tryggere og mer aktiv kommunikasjon. Det er et helt klart element at det også hjelper tjenesten selv, ikke bare fordi i form av økt tillit så har vi fått beskjed om flere av de barna som burde vært hjulpet, men også på oppfatningen av, eller følelsen av at tilliten til barnevernsarbeid er økende, er nødt til å gjøre noe med stoltheten eller selvfølelsen, i stede for bare å være huggestabber, og da trenger de den stimulansen som ligger i at det klarer å bidra til at forståelsen i samfunnet, hvilken jobb de har å gjøre og hvorfor, og tilliten, at de gjør noe bra, øker velferden i befolkningen, er kjempeviktig for kvaliteten og tryggheten på det arbeidet de skal gjøre, og det er avgjørende for å fange opp flere av de barna som burde ha fått hjelp.”*

Videre, spør jeg alle informantene om hvilke tanker de gjør seg rundt det at særlig mediehandling fikk fokus i kommunikasjonsstrategien. Her svarer info 1: *”Det er riktig å si at media fikk et kanskje litt, det var de som fikk mest fokus i gjennomføringen av den første delen (første kommunikasjonsstrategien, min komm.), fordi det var et så akutt behov å gjøre noe, der lå man så utrolig dårlig an, og medieomtalen av barnevernet, preget liksom alle andres arbeid og det inntrykket man fikk av barnevernet, så det var liksom en litt akutt brannslukningsfase, og det føler jeg nok har gitt resultater.”* Og senere i samtalen: *”Man skal ikke skryte av kommunikasjonsstrategien, men jeg tror nok det har vært en litt sånn oppdragende prosess, de tre årene som har vært. At media også har skjønnet dette mer, at det er grenser også hva barnevernet kan få til med de ressursene som er, og barnevernets ansatte har nok sagt fra tydeligere, og kommunene har sagt fra en god del, så det har vært en dreining over i retning av folk som ikke får hjelp, fremfor å kritisere de sakene hvor barnevernet faktisk har handlet. Det synes jeg er en klar trend, altså, de siste årene.”*

Og info 1 fortsetter om sine tanker rundt barnevernets mediehandling: *”Ja altså det man allerhelst ville ha prøvd å få frem, er hvor mange de faktisk prøver å hjelpe i løpet av et helt år, antall familier, men det er ikke så godt nyhetsstoff, det er ikke så spennende ikke sant, det er omtrent som om NSB skulle få store oppslag om at nå har veldig mange tog ikke kommet for sent, ikke sant, det er veldig vanskelig å få ut, så det er dilemmaet da, og finne gode saker*

basert på statistikk, at man faktisk får til ting, at kriminaliteten går ned, at ungdomskriminaliteten går ned, barnevernet sin andel av det, hvem er det som har fått til den type ting, det er der den offensive biten ligger, som er vanskelig og håndtere, det er veldig kompliserte ting, veldig mye gråsoner, og mange som er inne i bildet ikke minst.”

I tilknytning til undersøkelsen som viser til en mer nøytral og saksorientert fremstilling av barnevernssaker i media i 2006 kontra 2003, spør jeg info 3 om det i kjølvannet av Kvæningen-saken fant sted noen diskusjon mellom barnevernet og media om medias dekning av denne saken, og her svarer han: *”Ja, den viktigste kritikeren av Kvæningen-saken var jo media selv, gjennom denne årlige SKUP-konferansen, journalistkonferansen, men svaret er delvis ja, det viktigste var at SKUP-konferansen den påfølgende våren etter Kvæningen-saken som da hadde på gått i over et år, jeg vet ikke, i hvert fall et halvt, tok et oppgjør og hvor både Dagbladet særlig, gjorde litt knebøy ovenfor hvordan de hadde dekket saken, sånn at pressen var uhyre selvkritisk ovenfor hvordan Kvæningen-saken var kommet ut i media, og gjorde noen botsøvelser og sendte ut signaler om at dette måtte man lære av osv.”*

I en av samtalene med info 2, spør jeg henne spesifikt om hvilke tanker hun gjør seg rundt effektene av at Bufetat har laget en egen journalisthåndboken, og her svarer hun: *”Hvis du spør meg nå om den har virka, så kan jeg kan finne frem presseklipp, så på den måten har det virket ved at pressen har fått noe som de kan, journalistene kan lese seg litt opp på, og ha et annet grunnlag før de tar kontakt.”* Og videre: *”Også vil jeg si at de har virka der hvor, i de regionene som har brukt de veldig aktivt ovenfor media, altså vi har regioner som har tatt den med seg, invitert seg til nesten alle sine lokale redaksjoner rundt omkrig i regionen, og sagt litt om barnvernet, og presentert informasjon om barnevernet, nettopp for å øke kompetansen hos journalister ovenfor dette, og de sier at etter at de har gjort det, så har det journalister, så merker de at journalister tar kontakt mye tidligere i en sak, som gjør at det da kan hjelpe journalistene til å få rett informasjonsgrunnlag, før da saken på en måte har satt seg på en overskrift som de egentlig allerede har laget.”*

Jeg spør også informantene om det har vært noen tilbakemeldinger fra de ansatte, om dette egne fokuset mediehåndtering har fått i kommunikasjonsstrategien, og her svarer info 2: *”Ja, jeg synes at vi har fått en god del tilbakemelding på det, uten at jeg kan si at det har vært så veldig strukturerte tilbakemeldninger, fra ansatte på alle nivåene egentlig, om at det er vell og bra å ha kunnskap om media, men det er ikke det som opptar oss mest, altså det er en skjevhet mellom det å ha, det bildet som media tegner av barnevernet kan lett få oss til å tro at nå sitter alle og jobber med medie-saker, og er masse opptatt av det, men ute både i*



*fagteam og også i den kommunale barnevernstjenesten, så er det jo ikke media, og medias bilde av barnevernet som opptar dem mest. Jeg husker at vi, ikke i forbindelse med kommunikasjonsstrategien, men i forbindelse med en intern kommunikasjonsundersøkelse vi hadde her i etaten, ... stilte spørsmål om medias bilde av barnevernet påvirket dem i noen stor grad, og det var en antagelse vi hadde, men det viste seg at det stemmer ikke, det er det nok oss kommunikasjonsmennesker som tror er sann, men det er ikke sann når du jobber ute på institusjon, eller fag-, eller fosterhjemstjeneste, det spørsmålet har vi ikke stilt kommunal barnevernstjeneste.”*

Om den positive utviklingen i opinionens tillit til barnevernet, sier info 1: ”Men det som da har skjedd med de undersøkelsene som ble gjort i den siste runden da, det er jo da at i befolkningen er det da en slik signifikant endring, at det er litt færre som er helt negative til barnevernet, det er det viktigste, ja det er litt flere som har et sann litt mer avslappet forhold til barnevernet.”

Og info 3, rundt samme tema: ”Og som sagt holdninger hos folk generelt, antall meldinger til barnvernet øker, har gjort det i flere år, i hele denne perioden har de økt, antall saker i barnevernet øker, ganske mye også, og så er det vanskelig å fastslå om den økningen i antall meldinger til barnevernet som igjen fører til langt flere saker, om det skyldes at samfunnet er blitt verre, flere barn lider enn før, av omsorgssvik i en eller annen form, eller om rett og slett bevisstheten på, og tilliten til barnevernet har blitt større nå, at folk er blitt mer bevisste på å ta kontakt med barnevernet og følger med. Sannsynligvis og er det en blanding av de to elementene, det er sannsynligvis ikke én forklaring på dette, men at økt tillit til barnevernet er en del av det, det er vi lite i tvil om, altså at kommunikasjonsstrategien har virket.”

Om eventuelle virkninger av en økt åpenhet om barnevernet for barna i barnevernet, sier info 2: ”Ja vi har jo en stor tro på, og det har vi for så vidt fått bekreftet fra den største brukerorganisasjonen, Brukerorganisasjonen for barnevernsbarn, som sier det, at jo mer åpenhet det er om barnevernet, jo mer de kan lese om barnvernet i aviser og i annen virksomhet, så er det lettere å være barn i barnevernet. Det er ikke så stigmatiserende å være i barnevernet, når det er åpent og avdramatisert, og de får flere og sammenligne seg med, og det er portretter på barnvernssbarn i media f.eks.”

Jeg spør alle informantene, om i hvilken grad de regner kommunikasjonsstrategien for å være implementert i barnevernet i dag, og her svarer info 1 først: ”Ja vi har jo tross alt vært over det ganske land med dette, det er masse folk som har vært med på dette, det har vært delt ut

*håndbøker, sjekklistes, den type ting, til et stort antall mennesker, man må jo tro at dette har hatt en viss spredningseffekt, disse møtes jo ofte i fagforeningssammenheng, og fagforeningene har gjort en del på dette, det får vi tro, det er tross alt så pass mye som har vært gjort på dette.”*

Info 2's svar på dette er: ”... så det som integrerende i det daglige barnvernsarbeidet den synse jeg ikke er der det er fremdeles på sånn prosjektbasis, hvor vi tilbyr nå tilbyr vi kurs i medietrening også kan alle melde seg på der, også lager vi noe verktøy så kan dere bruke det, det er mer på det stadiet, men den liksom ordentlige integreringen den er ikke der det synes jeg ikke.” Og senere i samtalen: ”Det ser vi også på type sånn virksomhetsplaner og disponeringsskriv fra regionkontor ute på enheter, så står det ofte som en sånn tilleggsoppgave, så skal de også gjøre noe på kommunikasjonsstrategien, så det blir fremdeles denne satteliten som henger der, og ikke en levendegjøring i det daglige arbeidet.”

Når jeg spør informantene om hva de synes de har lært mest av erfaringene med kommunikasjonsstrategien og det arbeidet som er gjort rundt den, svarer info 2: *”En ting vi har lært, er jo det at det holder ikke med enkelt, litt sånn stuntpreget, og det viser vi veldig godt nå (ved implementeringen av den reviderte kommunikasjonsstrategien, min komm.) i 2005 så hadde vi en periode med kurs og opplærning av alle ansatte i alle våre fagteam, og mange kommuneansatte rundt om kring, så når man hadde vært igjennom det, så var det litt sånn: nå har vi gjort det, og nå merker vi veldig at nå skulle vi ha tatt en ny runde ikke sant, det er nyansatte, folk trenger oppfrisking, når du har vært i gjennom en runde, så kanskje du hever kompetansen litt, men det er alltid sånn at de trenger den støtten å vedlikeholde den kompetansen, det tenker jeg er en veldig viktig læring, at kommunikasjon og det å jobbe med barnevern, åpenhet, og kommunikasjon, det ikke sånn prosjektgreie som du gjør, og så er du ferdig med det, du må jobbe med det hele tiden kontinuerlig, det tenker jeg kanskje er den viktigste læringen fra den første delen, at det er noe man må tenke langsiktig på, man må tenke det integrert i det daglige arbeidet, ikke som en liten satellitt som vi gjør under et år, også er vi ferdig med det.”*

### 6.2.3 Revideringen

Etter at den opprinnelige kommunikasjonsstrategien var evaluert, satte Bufdir og Bufetat i gang arbeidet med å utarbeide en ny revidert versjon av strategien. Dette revideringsarbeidet

ble gjort i perioden mars-august i 2008, hvorpå den reviderte kommunikasjonsstrategien kalt "Et åpent barnevern" ble lansert. Bufdir og Bufetat er per dags dato, midt inne i en prosess med å få denne reviderte strategien implementert i hele organisasjonen. Både info 2 og 3 har hatt - og har fortsatt - sentrale roller, i dette reviderings-, og implementeringsarbeidet, og er de to jeg har hatt samtaler med rundt dette temaet. I denne empiridelen vil jeg først vise til disse samtalene, for så å vise til hovedpunktene ved den reviderte kommunikasjonsstrategien "Et åpent barnevern".

Først til samtalene med info 2 og 3 rundt revideringen og den forestående implementeringen av den nye versjonen av strategien:

Først, om revideringen, info 3: "Det la vi inn som et premiss, for slike strategier lever ikke evig, det kan hende verden endrer seg, og da blir forutseningene noen andre, og det har skjedd en del."

Da media hadde et såpass stort fokus i den opprinnelige kommunikasjonsstrategien, velger jeg å starte ut med hvilke tanker informantene mine nå - etter revideringen av strategien - gjør seg rundt dette. Her sier info 2: *"... så det var et veldig stort fokus på det, at barnevernet ikke er gode nok i forhold til møtet med media, så derfor ble det et veldig stort medie-fokus i den opprinnelige strategien, mens vi i den reviderte har prøvd å balansere det, altså det er ikke et like stort mediefokus, det er i større grad et generelt kommunikasjonsfokus."* Og senere i samtalen: *"... fordi det var vel den største kritikken mot både utformingen av selve strategien (den opprinnelige, min komm.), men også gjennomføringen av den at vi la i for stor grad la vekt på mediehåndtering og mediearbeid, fremfor annet kommunikasjonsarbeid, som f.eks. det å gi informasjon til barn og unge, det å gi informasjon til berørte parter, kommunisere med lokalsamfunnet osv. og at de tilbakemeldingene som peker på dette, har vi også lagt vekt på i den nye strategien, fokusere mer på helhetlig kommunikasjon, kommunikasjon med alle berørte målgrupper, og hvor mediearbeidet er sentralt for det er det for barnevernet, det går ikke an å bagatellisere det, men det er det på en måte som er der, mens vi har løftet opp andre deler av kommunikasjonsvirksomheten (i den reviderte strategien, min komm.)."*

Og info 3, om samme tema: "Ja, vi liker å tenke, det er veldig fort å tenke media når man snakker kommunikasjonsstrategi, og media er selvfølgelig viktig som kanal, men vi prøver nå i alle fall i det arbeidet vi gjør nå, at media bare er én side, og slettes ikke den viktigste en gang, det kommer an på hvilket budskap, av mange, og hvem som er den prioriterte målgruppen for akkurat det budskapet."

Senere i samtalen om barnevernssaker i media, sier info 3: "... altså med andre ord ting dør, de som er mediebobler har begrenset levetid i folks bevissthet, så det er det jevne arbeidet med hele tiden å informere, være åpen, snakke, altså å ha elementer med å ha møter med lærere, dra på skolebesøk og fortelle om barnevernet, sånn at ungdommene får et forhold til hva det faktisk er, og slik at de kanskje senere igjen, gjør oppmerksom på en bekjent de har, som har kjempeproblemer fordi de har lært hva dette er, barnehageansatte, barne-, helsevesen, møter kommunikasjon med de, bevisst arbeid på dette, og over tid, altså ikke en sånn PR-gimmik, og så svære oppslag, og tro at de virker, for det gjør de ikke."

I evalueringen av den opprinnelige kommunikasjonsstrategien, heter det at det skal utarbeides en budskapsplattform for den reviderte strategien, og jeg spør informantene mine litt rundt dette temaet. Her svarer, info 2: *"Jeg vet ikke om vi bruker ordet plattform, men i den nye strategien så har vi jo tegnet opp en rekke mål eller ambisjoner."* Og videre i samtalen, når jeg spør rundt begrepet "barnets beste", som jo var det definerte budskapet for den opprinnelige strategien, svarer hun: *"I revideringen av strategien, der er vi egentlig gått litt fra... i den første strategien, der definerte vi budskapet "barnet beste", men det har vi gått litt fra i den nye strategien.."* Og videre: *"Nei så her har vi egentlig satt, lagt en sånn føring med et overordnet budskap om at "åpenhet er bra", hvis du koker det ned til veldig få ord, også har vi definert en rekke ambisjoner, noen kaller det mål, om at alle barn skal bli bedre kjent med barnevernet osv., og her sier man noe om hva vi mener med det, og når vi nå skal gå fra strategi til handling, så skal vi jobbe med, hva konkret betyr dette på regionnivå, kommunalt nivå, og også her på toppnivå, og da legger man jo mer i hver enkelt mål eller ambisjon, innenfor det nivået eller det handlingsrommet hvor man da er, sånn er det tenkt å jobbe med det, så det er ikke noen sånn overordnet budskapsplattform, eller identitetsplattform bak selve strategien, det er det ikke."* Og hun fortsetter om begrepet "barnets beste": *"Det blir veldig fort tomme ord hvis du bruker det i festtale-versjonen, og ikke knytter det opp mot konkrete saker, og barnevernet som snakker generelt om det, og det er vel noe av det vi har fått mest kritikk ovenfor i forhold til "barnets beste" også, at det sier jo ingen ting, at hvis du bare sier det hele tiden så sier det jo ingenting, at det blir vanskelig, hvis man gjentar og gjentar, så blir det til slutt ingenting konkret i det."*

Når jeg spør info 3 rundt temaet budskapsplattform, svarer han: "Ja, danner, og det var tydeligere enn i den første, og jeg, det er tydeligere, det er gjort et bedre arbeid nå i oppfølgingen, mer vi har vært litt forsiktige med å kalle det mål, men ambisjonene, altså hva

vi skal oppnå med strategien, gitt en idealtilstand som vi skal sveve mot. Og de er forskjellige, det er en ganske bred gruppe av ambisjoner, seks stykker som spenner vidt.”

Når jeg spør informantene rundt hvilke justeringer som er gjort mht. revideringen av strategien, svarer info 3: *”Ja, eller la oss si at den er videreutviklet i alle fall (i forhold til den opprinnelige, min komm.), det er den helt klart. Altså, vi hadde mål, altså den første bygger også på klare mål, men da kalte vi det mål og ikke ambisjoner, det er litt sånn begrepsbruk for å bruke en litt annen valør, men tenkningen er jo akkurat den samme, vi satte opp målsetninger da også, problemstillinger hvilke tiltak skal til for å nå de målene, og hvem er målgruppene for de enkelte målene, ja vi prioriterte målene, også hvilke kanaler velger vi for de tiltakene for å nå disse målene. Og det er den samme modelltenkingen her egentlig og som er tradisjonell kommunikasjonsteoritenkning.”* Og videre: *”Den er mer bevisst (den reviderte, min komm.), eller den er videreutviklet i disse ambisjonene om målsetningene, også tar den jo utgangspunkt i det som har skjedd imellom.”* Og til slutt: *”Men vi har fokusert veldig på ambisjonene, og på hvilke tiltak som kan være mulige for å nå de ambisjonene. Og så begynner vi å diskutere målgrupper, og utvikling av tiltakene, og kanalvalgene for å nå disse.”*

Disse tre sist utsagnene fra informantene mine, hvor de her bl.a. snakker om de seks ambisjonene som den reviderte kommunikasjonsstrategien bygger på, kan knyttes opp mot van Riels corporate communications og CSPs, og hvor hver av ambisjonene vil kunne utgjøre hvert sitt CSP.

Og info 2 svarer her, når jeg spør om hvilke justeringer som er blitt gjort ved den reviderte kontra den opprinnelige strategien: hvor er fokus i dag: *”Fokuset i dag, jeg skal ikke si noe annet enn at det fortsatt er et sort mediefokus, det er jo fordi vi er preget av at det er mange mediehenvendelser, og det blir et sort trykk både på enkelt saker men også på deler av barnevernet, sånn som nå har vi jo barnevernet og rus, det har jo vært mye fokus på det, så det er fremdeles et stort fokus på barnevernet og media i kommunikasjonsstrategien. Det er også i større grad et fokus på kommunikasjon og åpenhet, skal ha kjennskap om åpenhet, i den forstand at vi ønsker å gjøre barnevernet mer tilgjengelig for de som det gjelder, så både barn og unge direkte, men også deres foreldre/foresatte, så derfor har vi bevist vridd, i det minste foreløpig formuleringen i den nye strategien til å synliggjøre at der er det en stor og viktig oppgave vi har å gjøre med å gjøre barnevernet tilgjengelig, og synliggjøre barnevernet som en tjeneste for barn og unge i mye større grad, om hva barnevernet er, og hva de gjør, og hvordan vi kommer i kontakt med barnevernet.”*

Videre spør jeg informantene om hvordan de har tenkt at implementeringen av den reviderte kommunikasjonsstrategien skal forløpe, og her svarer info 2: *”Ja for vi har fått et tildelingsbrev, for i 2009 har vi fått 1,5 mill. kr til kommunikasjonsstrategi-tiltak i regionene, som da også skal komme kommunene til gode, men det er klart at om du tenker på hele feltet, så er det ikke kjempe mye penger, men du kan gjøre en del for det, og da skal vi da ha et arbeidsmøte nå fredag med regionene, om hvordan vi skal bruke disse pengene, hva vi skal gjøre utover som har best nytte for de som jobber nærmest i kommunene hos oss, som da er fagteamene og det kommunale barnevernet, men også med det i bakhodet at vi ønsker at det skal gjøre noe mer, noe annet en bare nye runder med medietrening for de ansatte, få inn annen fokus, få inn fokus på hvordan møter vi hvordan kan vi bedre kommunisere med barn og unge i barnevernet, hvordan møter vi foresatte/foreldre i barnevernet, hvordan kan vi informere dem, hvilke arenaer er det vi bør være på, tenke litt, tenke mye mer sånn utadrettet virksomhet for barneverntjenesten, enn kun det å vite hva du skal svare når journalisten ringer på en måte, som vi har hatt veldig stort fokus på før.”*

Og senere i samtalen: *”Men det som er nytt nå i den nye det er at vi, nettopp det at det er ikke nok å sende folk på kurs i kommunikasjonsstrategi, vi må mer inn, vi må jobbe nye mer med implementering, vi må jobbe mye mer planmessig med implementering, og se på hva er det som skal til for at vi skal få det, det er ikke nok med tilbud om kurs, det er ikke nok med tilgjengelig materiell, hva er det som skal til, og vi trenger lederstøtte, vi trenger langsiktig kompetansebygging, vi trenger å bygge kompetanse fra allerede når du kommer inn på utdanningen, ikke sant, heller se på det i det lange løp, for på sikt kommer vi dit, og det er vel kunnskap som vi ikke hadde i den første runden.”*

Under det andre intervjuet jeg hadde med info 2, snakket hun også om det forestående implementeringsarbeidet, og her sier hun bl.a.: *”Det er jo litt, nå prøver vi å implementere den gjennom, altså i forrige runde (implementeringen av den opprinnelige strategien, min komm.), så var det veldig sann styrt av direktoratet, og et prosjekt fra direktoratet rett ned mot fagteam osv. Nå tar vi og ansvarliggjør regionene våre på en tydeligere måte, at de skal jobbe med implementering, og at de skal gripe fatt i det som er aktuelt eller relevant, eller hvor de ser at de må jobbe med, hvor de ser at de må jobbe mer i forhold til sine områder eller fagteam, og da tror jeg vi kommer til å se at vi kommer til å få forskjellige aktiviteter rundt kommunikasjon rundt omkring i barnevernet, for noen steder er det kanskje behov for å fokusere ennå mer på samarbeidet mellom kommune og stat, andre områder så kan det være at man ønsker å fokusere ennå mer på samarbeid mellom barnevern og psykisk helsevern,*

*altså det kan være mange sånne forskjellige temaer, avhengig av hvor i landet man er, og jeg tror at med den implementeringstilnærmingen, så får vi tettere eierskap til kommunikasjonsstrategien lengre ned i organisasjonen enn det vi har hatt før, så det blir jo spennende å se om vi får noe effekt ut av det.”*

Og videre: ” Ja hvis vi har for sterke føringer på, at dere skal gjøre akkurat dette nå, så tror jeg risikoen er større for at vi ikke treffer, altså hvis vi skulle komme og si at nå skal dere jobbe med samarbeid med rusomsorgen bedre, så treffer ikke det, men ved at vi på en måte ansvarliggjør et lavere nivå i etaten, så kan de bedre se hva som er det som er aktuelt akkurat nå, og hvordan skal vi jobbe med det innenfor dette, så vi gir ikke noe, altså føringene fra oss, altså fra direktoratet til våre regioner, som da selvfølgelig er gjennom mange sånne demokratiske disponeringsbrev og slikt, gir ikke noen detaljerte føringer på at vi skal gjøre akkurat dette, og dette, det er det mer en åpen overordnet formulering om at de skal implementere kommunikasjonsstrategien i alt arbeidet de gjør mot barnevernet, og så er det etterpå det, dialog mellom oss og regionene, og også mellom regionene, for å utveksle erfaringer, for å vi prøver å løfte opp god praksis på ulike områder, og synliggjøre det, slik at andre kan se og lære og ta gode ideer til seg, så det er mindre grad av toppstyrt detaljstyring på gjennomføringen av kommunikasjonsstrategien i denne runden, enn hva det var i forrige runde, når vi styrte implementeringen helt fra direktoratet på en måte ned på fagteamnivå.”

Om implementeringen av den reviderte strategien sier info 3: ”Vi er nå i en prosess med hvordan vi skal implementere den, gjøre den til en del av organisasjonen og ikke bare til et dokument, den bygger på stolper, kall det gjerne mål, men vi har altså kalt det ambisjoner.” Her fortsetter han ved å gå gjennom de seks ambisjonene den reviderte kommunikasjonsstrategien bygger på, med tilhørende målgrupper, tiltak og kanalvalg. Senere i samtalen viser han til hvordan de ulike ambisjonene kan virke i praksis: ”Vi har region nord, som kan ha problemstillinger vi ikke opplever på østlandet, sånn at ja, det vil være sånne forskjeller, og vi må ta de områder, de problemene som er der, og ikke bare følge en teoretisk modell, men tenkningen er sånn sett felles, i stor grad altså når det gjelder selve kommunikasjonsvirksomheten, så er det en del elementer som er en del mer allmenngyldige, også er det satt opp disse seks målene eller ambisjonene for strategien, og de gjelder for så vidt for alle, det kan hende noen er viktigere ett sted, og andre et annet sted av de målene.”

Så til hovedpunktene ved den reviderte strategien ”*Et åpent barnevern*”, for 2008-2011:

Her vises det først til hovedfunnene av undersøkelsene gjort i evalueringen av strategien, som vist til ovenfor.

Videre vises det til at: ”Den siste medieanalysen er fra 2006. I tiden etter dette, er det den tendens til at barnevernet i større grad er en del av den politiske dagsorden. Dette tar seg uttrykk i et mediebilde med større preg av systemkritikk, og med saker om f.eks. barnevernets økonomiske rammer, dets forhold til private aktører og rammevilkår for fosterforeldre. Men man finner også flere positive lederkommentarer om barnevernet. Det er en ønskelig utvikling av medieoppmerksomheten rundt barnevernet.”

Under ”Mål for kommunikasjon om barnevernet” heter det:

”Et overordnet prinsipp for all offentlig innsats overfor barn og unge er hensynet til barnets beste. Hovedmål for all kommunikasjon om barnevernet er at: Åpenhet gir barnevernet større legitimitet. Da blir det bedre å være barn i barnevernet.

Barnevernet vil bl.a. at:

- Alle barn skal bli bedre kjent med barnevernet.
- Barn og familier skal oppfatte barnevernet som deres hjelper.
- Befolkningen skal ha tillit til barnevernet.
- Barnevernet skal kommunisere med et tydelig og enkelt språk.
- Kommunalt og statlig barnevern skal være samordnet og synlig.
- Ansatte i barnevernet skal ha trygget og kompetanse til å arbeide mer åpent og utadvent.”

Og videre under ”Ambisjoner, utfordringer og løsninger”:

”Et hovedanliggende for barnevernet er at brukere og samarbeidspartnere opplever kommunikasjonen som god, og det er prioritert seks ambisjoner for kommunikasjonsarbeidet i barnevernet.”

I gjennomgangen av ambisjonene, velger jeg å ta med de tilhørende utfordringene og løsningen for de tre første. Dette da det først og fremst er blant disse, at redigeringen av strategien viser seg.

”1. Alle barn skal bli bedre kjent med barnevernet.

Det er en utfordring når:



- Inntrykket av barnevernet ofte er basert på medias fremstilling, fremfor brukernes og de ansattes egne fortellinger. Nye generasjoner danner sin oppfatning om barnevernets arbeid på grunnlag av fortellinger om hvordan barnevernet var før. Mange barn ikke vet hvordan de skal komme i kontakt med barnevernet.

Løsningene kan være at barnevernet:

- Gir direkte informasjon til barn og unge på deres naturlige møteplasser, på lik linje med informasjon fra yrkesgrupper som helsepersonell og politi. Aktivt bruker barn og unges kommunikasjonskanaler. Gir tydelig informasjon om hvordan man kommer i kontakt med barnevernet.

2. Barn og familier skal oppfatte barnevernet som deres hjelper.

Det er en utfordring når:

- Offentligheten i for liten grad er kjent med barnevernets virksomhet og hvilke prinsipper, verdier og faglig kunnskap om barns behov som ligger bak beslutninger.

Løsningene kan være at barnevernet:

- Er tilgjengelige på de møteplasser barn, unge og deres foreldre befinner seg. Synliggjør barnevernet som en positiv ressurs som hjelper barn og unge i vanskelige situasjoner... Legger mer vekt på å kommunisere det forebyggende barnevernet. I kommunikasjonen om barnevernet, viser til betydningen av dets arbeid i familien, nettverk og nære relasjoner. Arbeider aktivt med brukermedvirkning.

3. Befolkningen skal ha tillit til barnevernet.

Det er en utfordring når:

- Barnevernets arbeid er kontroversielt da det griper inn i private (personlige) og følelsemessige problemstillinger. Unyansert og kritisk mediedekning i enkeltsaker rammer barnevernets omdømme. En stor andel av befolkningen er skeptisk til barnevernet... Det er høy terskel for å melde inn sin bekymring til barnevernet, og dialogen med barnevernet oppleves som vanskelig.

Løsningene kan være at barnevernet:

- Setter fokus på barnets situasjon, og kommuniserer at barnevernet er til for barnets beste. Praktiserer åpenhet i all kommunikasjon hvor det er mulig. Bidrar til en saklig og nyansert mediedekning, for således å styrke barnevernets omdømme. Tar initiativ overfor media til

omtaler av barnevernet, og til lokale, regionale, og nasjonale debatter om barnevernet. Informere aktivt om dagens tiltaksutvikling. Vedkjenne seg også det som ikke er bra, og eventuelle forbedringspunkter. Ha respektfull og god dialog med brukere og deres nærmeste. Gi tydelig informasjon om hvordan man kommer i kontakt med barnevernet, og om barnevernets arbeidsmetoder...

4. Barnevernet skal kommunisere med et tydelig og enkelt språk.

5. Kommunalt og statlig barnevern skal være samordnet og synlig.

6. Ansatte i barnevernet skal ha trygghet og kompetanse til å arbeide mer åpent og utadvendt.”

Og til slutt under, *”Målgrupper og arenaer”* heter det bl.a. om målgrupper (her i en noe forkortet versjon):

”Det er viktig at barnevernet tilpasser kommunikasjonen til ulike målgruppers behov og forutsetninger. Og her handler det både om form, innhold, kommunikasjonskanaler, og mulighet til dialog.

- Barn og unge generelt.

- Berørte barn og familier.

- Ansatte i barnevernet. - ... Representanter for barn i barnevernet ønsker seg medarbeidere som er stolte over yrket sitt, og engasjerte i arbeidet. God intern kommunikasjon skaper deltakelse og engasjement hos medarbeiderne.

- Samarbeidspartnere. - Barn og unge lever ikke sine liv innenfor sektorgrenser. En del barn og unge har omfattende og sammensatte problemer, og har behov for hjelp fra flere tjenester...

- Media og offentlige aktører. - Medier har en viktig samfunnsrolle med å granske offentlige virksomheter, og da også barnevernet. En offentlig debatt vil kunne bidra til at barnevernet oppnår nødvendig status og prioritet, og barnevernets arbeid må forankres på øverste politiske og administrative nivå...”

For hver av målgruppene vises det her til tilhørende arenaer, som vil kunne spenne fra barnehager til rettsapparatet.

## 6.3 Analyse

### 6.3.1 Innledning

I denne analysedelen vil jeg analysere prosessene *"Utarbeiding og implementering av den nye kommunikasjonsstrategien"*, *"Evalueringen"*, og *"Revideringen"*, i lys av oppgavens andre og tredje forskningsspørsmål, med tilhørende teoretisk baserte forventninger om funn.

### 6.3.2 Utarbeiding og implementering av den nye kommunikasjonsstrategien

Når det gjelder den første delen av denne fasen: selve utarbeidingen av den nye kommunikasjonsstrategien, finner jeg at av mine tre valgte teoretiske perspektiver med da tilhørende forventninger om funn, vil det være det pragmatiske perspektivet som her har den største forklaringskraften. Dette da denne utarbeidingen, slik den starter ut med notatet fra departementet høsten 2003, via samtalene jeg har med informantene som omhandler dette teamet, til det som per 1.1 2005 er den ferdigstilte strategien, hele veien bærer preg av en *løpende oversettelse* - eller pragmatisk tilpasning - av ideen om en kommunikasjonsstrategi for barnevernet. Det kommer, som vist, bl.a. til uttrykk ved at man 1) søker denne oversatt til det formålet den er satt å tjene: å kunne bidra til øke befolkningens tillit til tjenesten, og hvor man i denne oversettelsen bl.a. velger å teste ut ulike problemstillinger og løsningsforslag på referansegruppen (ansatte, brukere), og også tar hensyn til innspill fra denne, slik at man best mulig sikrer at den ferdig oversatte strategien vil kunne fungere i praksis, og hvor man 2) ved oversettelsen, velger å *forsterke* de delene av den som omhandler de ansattes møte med media, og hvor man gjennom dette bl.a. søker og "re-lære" de ansatte mht. hvordan de snakker om barnevernssaker med pressen. Med andre ord: en pragmatisk tilpasning der "oversettelsesreglene" synes dels å være "spissing" og "forsterking".

Når det gjelder den andre delen av denne fasen, selve implementeringen av strategien, finner jeg igjen at det er det pragmatiske perspektivet som mest fanger opp empirien:

Kommunikasjonsstrategi-kursene gitt ansatte på fagteams-/ kommunenivå, årene 2005-2007, kan sees på som en vel organisert ovenfra-og-ned, begynnende implementeringsprosess, i regi

av Bufdir og Bufetat, hvor de ansatte læres opp i strategien, samt om hvordan de bl.a. skal "te" seg i et møte med media, og hvor man fra Bufdir og Bufetats side, ser for seg at dette skal gi en "snøball-effekt", at barnevernsledere i kommunene skal ta dette med seg inn i sitt daglige virke, og her oversette denne lærdommen videre, slik at den kan omsettes til praksis.

### *6.3.3 Evalueringen*

Når det gjelder mine empiriske funn mht. den evalueringen som er gjort av den første strategien, finner jeg igjen at det pragmatiske perspektivet har størst forklaringskraft: Bevisstheten om viktigheten av å bedre kommunisere til offentligheten hva man er, og hva man står for, spesielt mht. møtet med media, synes å ha satt seg hos de ansatte i barnevernet. Dette er et viktig funn: at det langvarige arbeidet med - og "trykket" - på å kommunisere i offentligheten - har hatt en bevisstgjørings- og "oppdragende" effekt på etaten. Flere av informantene mine viser også til at deler av "medie-biten" av strategien, har satt seg i praksisfeltet også: dette ser man bl.a. gjennom måten de ansatte svarer media på mht. spørsmål ved spesielle saker, men også ved at man ser at de ansatte når de uttaler seg i media, i mye større grad nå enn tidligere, setter fokus på bl.a. ressursmangelen inne tjenesten, og her kommer med krav til politikerne.

### *6.3.4 Revideringen*

Mht. revideringen av strategien, finner jeg at det også her er det pragmatiske perspektivet som har den største forklaringskraften: Her har man tatt læring, dels av at verden er blitt en litt annen, og hvor medie-trykket mot tjenesten ikke er det samme som det var ved utarbeidingen av den første strategien, dels av tilbakemeldinger fra de ansatte om at medie-biten i den opprinnelige strategien tok for mye plass. Og hvor man demper denne delen ned i den reviderte strategien, og løfter opp andre deler av den, slik som det å gi informasjon til berørte parter, kommunisere med lokalsamfunnet m.m. Samtidig er det lagt nye deler inn i den reviderte strategien, slik som viktigheten av å gi informasjon om tjenesten til barn og unge, mens andre deler er slått sammen. I den reviderte strategien søker man å ha et større fokus på *hele* kommunikasjonsstrategien. Og hvor det her blir opp til den enkelte underliggende region,

eller det enkelte underliggende fagteam, å bestemme hvilke deler av strategien de velger å vektlegge i sin region/distrikt, og hvilke ikke.

Proessen med utarbeiding og iverksetting av en kommunikasjonsstrategi *sett under ett* fanges altså etter min mening best inn i det pragmatiske perspektivet. Det innebærer med andre ord at de to øvrige perspektivene i liten grad har ”slått til”:

La oss først se funnene i lys av det modernistiske-rasjonelle perspektivet: Forventningene ut fra dette perspektivet var at utviklingen av strategien, vil skje raskt og i en prosess der deltakerne ville være hierarkisk høyt plasserte. Videre forventet jeg at problemoppfatningene ville være avklart og veldefinert, - og likeså: at alternative løsninger ville vært undersøkt ut fra en nytteanalyse, og at man så ville valgt den løsningen - dvs. den strategien - som man antok ville passe best. Denne forventningen har i liten grad ”slått til”: Vel nok er det slik at *deltakerne* i prosjektgruppen kommer fra den sentrale del av barnevernsbyråkratiet. Slik sett oppfylles *deler* av forventningen ut fra det modernistiske-rasjonelle perspektivet. Men det er også andre deler av forventningene her som *ikke* slår til: Man hadde på ingen måte en krystallklar definisjon av hva ”problemet” besto i da prosessen startet ut. Snarere var det mer at sentrale aktører i Bufdir og Bufetat følte et slags *ubehag* over situasjonen, bl.a. ved at barnevernet flere ganger i løpet av relativt kort tid fikk mye negativ medieomtale i forbindelse med konkrete barnevernssaker, uten at man fikk gitt motsvar på effektive måter. Man hadde heller ikke helt klare oppfatninger om hva ”løsningen” skulle være. At man måtte bli bedre på å kommunisere var for så vidt klart tidlig, men de mer tydelige prinsippene for dette vokste frem som del av prosessen underveis. Det er likevel et aspekt som ”passer” ut fra forventinger til en rasjonell prosess: arbeidet med kommunikasjonsstrategien kan langt på vei forstås som en form for *problembetinget søking*. Det er den rasjonalistiske forestillingen om at først når man har et problem, er man motivert til å søke etter løsninger.

Hva med forventningene ut fra et mer rendyrket sosialkonstruktivistisk perspektiv? Det er, som nevnt tidligere, et perspektiv som vektlegger de mer symbolske aspekter ved organisatoriske prosesser. Den nyinstitusjonelle teorien om at organisasjoner nøyer seg med å adoptere ideer på prateplanet og som ikke implementeres og anvendes i praksis, utgår fra dette teoretiske perspektivet. Ut fra dette kunne man forvente, at kommunikasjonsstrategien bare ville være en symbolsk markering av at også barnevernet er en moderne etat som tar utadrettet kommunikasjon på alvor - men at dette primært ville være noe lederskapet var opptatt med, og at det ikke ville ”synke inn” hos etatens ”vanlige” ansatte. Denne forventningen har overhodet ikke støtte i empirien. Det kan ikke være tvil om at kommunikasjonsstrategien

opprinnelig var en nokså løs idé, som gradvis har blitt tydeligere, og som nå, etter nokså lang tid, har nedfelt seg i praksisfeltet i etaten. De ansatte er blitt stadig mer bevisst nødvendigheten av å kommunisere, og de er også i større grad enn tidligere i stand til å reflektere kritisk over sin egen måte å forvalte taushetsplikten på. Det er likevel et aspekt ved det sosialkonstruktivistiske, nyinstitusjonelle perspektivet som fanger inn det jeg har sett: det kan ikke være tvil om at lever i en tid der det er sterkt press fra institusjonelle omgivelser om at organisasjoner bør være transparente for medier og andre eksterne aktører, og også bør kunne kommunisere effektivt overfor offentligheten. Slik sett blir det også noe veldig tidstypisk og moderne over også barnevernets innsats for å utvikle en kommunikasjonsstrategi. Det er altså institusjonelle omgivelser som definerer dette som en riktig og nødvendig aktivitet. Derfor er det i praksis også vanskelig å være helt sikker på hva som var først av ”problemet” (*barnevernet er dårlig på å kommunisere*) og ”løsningen” (*vi må ha en kommunikasjonsstrategi*).

Men det er altså det pragmatiske perspektivet som best synes å fange inn ulike aspekter ved de observerte prosessene i barnevernet. Det kommer dels av at man i lys av dette perspektivet, både kan inkludere aspekter som kan få en mer rasjonalistisk-modernistisk fortolkning, og de som kan fortolkes ut fra et symbolsk-konstruktivistisk perspektiv. Slike observasjoner kan ses i sammenheng og føyes sammen i et pragmatisk perspektiv. Et godt eksempel, er spørsmålet om hvorfor barnevernet går i gang med å utvikle en kommunikasjonsstrategi. Det kan, som nevnt ovenfor, både fortolkes rasjonelt som problembetinget søking, og sosialkonstruktivistisk som uttrykk for at det er et krav fra institusjonelle omgivelser om at organisasjoner nå til dags *bør* ha kommunikasjonsstrategier, og noen aktiviteter i tilknytning til dette som man vise frem utad. I virkeligheten er det nærmest umulig å avgjøre hvilke av disse to forklaringene er den riktige (og hvilke er den gale). Det kommer av at i realiteten, er sannsynligvis begge forklaringene på en underlig måte riktig. Det kommer av, ifølge Røvik (2007) at institusjonelle omgivelser og organisasjonsintern problemkonstruksjon er nøstet sammen på mange, og svært komplekse måter. Derfor er det selvsagt, isolert sett, riktig at barnevernet faktisk opplever at de har et stort problem med å kommunisere i forhold til offentligheten, men hvorfor dette oppfattes å være et problem på begynnelsen av 2000-tallet (og f.eks. ikke på 1980-tallet) handler om den problemdefinerende effekten av institusjonelle omgivelser. Det er dette som etter det jeg har forstått, bl.a. fanges inn gjennom det pragmatiske perspektivet.

## Epilog

Når man starter på arbeidet med en avhandling, har sannsynligvis de fleste en forestilling om at man begynner med mange kaotiske tanker i hodet og at avhandlingsarbeidet er en prosess, der ideene gradvis blir klarere og skarpere. Håpet er at når man setter punktum i siste kapittel, så har det meste falt på plass. For mitt vedkommende er dette en rasjonell ”fortelling”, som bare delvis stemmer med det jeg opplever. Snarere sitter jeg kanskje igjen med flere ubesvarte spørsmål nå ved slutten, enn da jeg begynte. Det gikk så greit, å formulere tre forholdsvis operasjonelle forskningsspørsmål i første kapittel (bakgrunn, forløp og utfall), og jeg var nokså sikker på at bare jeg fikk dukket ned i empirien, så ville svarene bli avdekket. Jeg bestemte meg tidlig for å gå grundig tilverks: Jeg ville finne frem til de aktørene som hadde tatt avgjørelsene, eller som i alle fall hadde førstehånds kjennskap til prosessene. De fikk jeg også tak i, og det kan ikke være tvil om at jeg vet atskillig mer om hva som faktisk har foregått enn da jeg startet ut. Likevel er jeg blitt slått av kompleksiteten i de fremstillingene av prosessene, som informantene mine har gitt. Det synes å være så utrolig mange fortellinger som kan gis, av hva som faktisk skjedde da barnevernet følte at de hadde behov for en kommunikasjonsstrategi, utarbeidet en slik, og så gradvis implementerte den. Av disse fortellingene har jeg sannsynligvis bare fått tak i noen. Jeg er likevel sikker på at jeg har fått tak i det meste, av de mer objektive fakta som lå til grunn for at man gikk i gang med arbeidet. Jeg er også sikker på at jeg har fått tak i det meste, av viktige fakta hva angår prosessenes forløp, samt hva som har skjedd i den siste fase av implementeringen (”evaluering” og ”revidering”). Slik sett, mener jeg at jeg også har oppfylt kravene til både validitet og reliabilitet i et kvalitativt forskningsopplegg - så langt dette har latt seg gjøre: Jeg har forsøkt så godt jeg kan å tydeliggjøre og operasjonalisere relativt abstrakte faglige begreper (som for eksempel ”identitet”) slik at disse er blitt håndterlig og empirisk forskbar. (Dette handler bl.a. om begrepsmessig validitet). Jeg har også bestrebet meg på å rapportere så forutsetningsløst - og ærlig - fra det jeg har observert som mulig.

På tross av dette - eller kanskje nettopp *på grunn av* dette - har undersøkelsene mine generert mange flere spørsmål enn krystallklare svar. Det jeg vet helt sikkert, er at det hos informantene mine ligger lag, på lag med litt forskjellige versjoner av hva som faktisk har skjedd, og hvorfor det har skjedd. Det er frustrerende, men også veldig fasinende...

## Dokumenter

- Barne- og likestillingsdepartementets rundskriv Q 24 (2005): Barnevernet og taushetsplikten, opplysningsretten og opplysningsplikten.
- Barne- og likestillingsdepartementets rundskriv Q 25 (2005): Barnevernet og det forebyggende arbeidet for barn og deres familier.
- Et åpnere barnevern -kommunikasjonsstrategi for barnevernet 2005-2007. Lokalisert: 21. mars 2007: <http://www.bufetat.no/kommstrat>.
- Et åpent barnevern- kommunikasjonsstrategi for barnevernet 2008-2011, med innledning av barne- og likestillingsminister Anniken Huitfeldt. Lokalisert: 6. feb. 2009: <http://www.bufetat.no/kommstrat>.
- Har vi fått et åpnere barnevern? - Evaluering av kommunikasjonsstrategien for barnevernet. Lokalisert: 6. feb. 2009: <http://www.bufetat.no/kommstrat>.
- Har vi fått et åpnere barnevern? Notat fra evalueringsseminar med referansegruppe for kommunikasjonsstrategien 6. mar. 2008. Lokalisert: 6. feb. 2009: <http://www.bufetat.no/kommstrat>.
- Journalisthåndbok om barnevernet. Lokalisert: 6. feb. 2009: <http://www.bufetat.no/kommstrat>.
- Kommunikasjonsstrategi for barnevernet - Et mer åpent barnevern. Notat fra det daværende barne- og familiedepartementet, som beskriver omforente rammer og prinsipper for arbeidet med å utvikle en ny kommunikasjonsstrategi for barnevernet, datert høsten 2003.
- Møt media - Presentasjon for barnevernsledere og faglag. Fra kurs i kommunikasjonsstrategien høsten 2006. Lokalisert: 24. mar. 2007: <http://www.bufetat.no/kommstrat>.
- Når journalisten ringer - Tips for deg som jobber med barnevern. Dokument som er en del av kommunikasjonsstrategien - Et åpnere barnevern. Lokalisert: 24. mar. 2007: <http://www.bufetat.no/kommstrat>.
- Når vi tar kontakt med media. dokument lagt inn i kommunikasjonsstrategien under



- ”Mediehåndtering”, forfattet av informasjonsrådgiver i Bufdir Gudrun Kathle Lægreid.  
Lokalisert: 23. mar. 2007: <http://www.bufetat.no/kommstrat>.
- Presentasjon av kommunikasjonsstrategien. Fra kurs i kommunikasjonsstrategien høsten 2006. Lokalisert: 24. mar. 2007: <http://www.bufetat.no/kommstrat>.
- Stortingsmelding nr. 40 (2001-2002).
- Tidligere barne- og familieminister Laila Dåvøys forord til barnevernets nye kommunikasjonsstrategi. Lokalisert: 24. mar. 2007: <http://www.bufetat.no/kommstrat>.
- Åpenhet mulig - hvis barnevernet vil! Kronikk av direktør i Bufdir Ann-Marit Sæbønes i fagbladene Embla og Fontene. Lokalisert: 24. mar. 2007:  
**<http://www.bufetat.no/kommstrat>**.

## Litteraturliste

- Albert, S. og D. Whetten. 1985. Organizational identity. Research in organizational behaviour. 7:263-295.
- Balmer, J. M. og E. R. Gray. 2003. Corporate brands: what are they? What of them? European Journal of Marketing. 37 (7/8): 972-997.
- Berger, P. L. og T. Luckmann. 2000. Den samfunnsskapte virkelighet. Bergen. Fagbokforlaget.
- Boxenbaum, E. og S. Johsson. 2008. Isomorfism, Difussion, and Decoupling. I: *Organizational Institutionalism*, redigert av R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin og R. Suddaby: 78-98. Thousands Oaks, California. Sage.
- Brunsson, N. og J. P. Olsen. 1990. Makten at reformera. Stockholm. Carlsson Bokförlag.
- Brønn, P. S. og Ø. Ihlen. 2009. Åpen eller innadvendt - Omdømmebygging for organisasjoner. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag.
- Carroll, A. B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review. 4 (4): 497-505.
- Christensen, L. T. 2004. Det forførende medie. Om autokommunikasjon i markedsføringen. I: *Mediekultur*. 37:14-23.
- Christensen, L. T. og M. Morsing. 2005. Bagom corporate communication. Fredriksberg. Forlaget Samfundslitteratur.
- Christensen, T. 1994. Politisk styring og faglig uavhengighet - Reorganisering av den sentrale helseforvaltningen. Oslo. Tano.
- Christensen, T., P. Lægroid, P. G. Roness og K. A. Røvik. 2004. Organisasjonsteori for offentlig sektor. Oslo. Universitetsforlaget.
- Coombs, W. T. 1998. An analytic framework for crisis situations: better responses from a better understanding of the situation. Communication Abstracts. 21 (6):177-191.
- Davis, G. F. og W. R. Scott. 2007. Organizations and Organizing - Rational, Natural and Open System Perspectives. Upper Sadler River, New Jersey. Prentice Hall.

- DiMaggio, P. J. og W. W. Powell. 1991. Introduction, I: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, redigert av W. W. Powell og P. J. DiMaggio: 1-38. Chicago. The University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. J. og W. W. Powell. 1991. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, I: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, redigert av W. W. Powell og P. J. DiMaggio: 63-82. Chicago. The University of Chicago Press.
- Elsbach, K. D. 1994. Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts. *Administrative Science Quarterly*. 39 (1):57-88.
- Everett, E. L. og I. Furseth. 1997. Hovedoppgaven - Hvordan begynne - og fullføre. Oslo. Tano Aschehoug.
- Figenschow, W. 2001. Synliggjøring på egne premisser. *Embla*. 6:43-51.
- Figenschow, W., M. Ekanger og E. Ringberg. 2006. Barnevern - medier og juss. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Fog, K., C. Budtz og B. Yakaboylu. 2003. Storytelling - Branding i praksis. Fredriksberg. Forlaget Samfundlitteratur.
- Fombrun, C. J og V. P. Rindova. 2000. The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell. I: *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, redigert av M. Schultz, M. J. Hatch, M. H. Larsen. Oxford. Oxford University Press.
- Fombrun, C. og C van Riel. 2004. Fame and fortune – How successful companies build winning reputations. Upper Saddle River, New Jersey. Prentice Hall.
- Forssell, A. og D. Jansson. 2000. Idéer som fängslar. Malmö. Liber Ekonomi.
- Gording Stang, E. 2004. Taushetsplikt eller talerett? - Særlig om barnevernets møte med mediene. *Norges Barnevern*. 2:16-29.
- Hagen, Ø. 2002. Mot et etisk marked? I: *Arbeid for livet*, redigert av U. Forseth og B. Rasmussen. Oslo. Gyldendal.
- Hygen, H. 2005. Beskyttelse av omdømme: en casestudie av Tine-saken. Masteroppgave. Tromsø: Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.

- Johnson, Ø. 2008. Hvordan gjøre et universitet til en merkevare? Bakgrunn, prosess og utfall for arbeidet med en identitetsplattform for NTNU i Trondheim. Masteroppgave. Tromsø: Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.
- Kvåle, G. og A. Wæraas. 2006. Organisasjon og identitet. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Lov om barneverntjenester (1992).
- Meyer, J. W og B. Rowan. 1991. Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, I: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, redigert av W. W. Powell og P. J. DiMaggio: 41-62. Chicago. The University of Chicago Press.
- Nikolaisen Solbakk, M. 2006. En helhetlig kommunikasjonsstrategi for Universitetet i Tromsø - Bakgrunn og utfordringer. Masteroppgave. Tromsø: Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.
- Ringdal, K. Enhet og mangfold. 2007. Bergen. Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. 1992. Den ”syke” stat. Myter og moter i omstillingsarbeidet. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. 1998. Moderne organisasjoner - Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. 2007. Trender og translasjoner - Ideer som former det 21. århundres organisasjoner. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schultz, M. og L. de Chernatony. 2002. Introduction: The Challenges of Corporate Branding. *Corporate Reputation Review*. 5 (2/3):105-112.
- Schultz, M., J. Hatch og M. H. Larsen. 2000. The expressive organization – Linking identity, reputation and the corporate brand. Oxford. Oxford University Press.
- Thagaard, T. 2002. Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitativ metode. Bergen. Fagbokforlaget.
- van Riel, C. B. M. 1995. Introduction. I: *Principles of corporate communication*. London. Prentice Hall.
- Wæraas, A. 2004. Den karismatiske offentlige organisasjon. Doktorgradsavhandling. Tromsø: Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.

## Appendix

Intervjuguide for medlemmer av prosjektgruppen for den nye kommunikasjonsstrategi for barnevernet, samt for den reviderte utgaven.

### Intervjuobjektets posisjon

1. Hva er/var din rolle i arbeidet med en ny kommunikasjonsstrategi for barnevernet?
2. Hvordan ble du engasjert til prosjektet?
3. Har du vært med fra starten av?
4. Har du deltatt i lignende prosjekter tidligere?

### Hvorfor en ny kommunikasjonsstrategi for barnevernet?

5. Hva var bakgrunnen for å utvikle en ny kommunikasjonsstrategi?
6. Hva tror du er positivt med en ny kommunikasjonsstrategi?
7. I hvilken grad tror du det var behov for en ny - og nå helhetlig - kommunikasjonsstrategi for barnevernet? (Det at all kommunikasjon fra barnevernets ansatte, rettet mot tjenestens ulike målgrupper, skal gå ut fra budskapet ”et åpent barnevern - til barnets beste”?)
8. Har du innrykk av at de ansatte i barnevernet har følt et behov for en ny kommunikasjonsstrategi?
9. Hvor viktig er en ny kommunikasjonsstrategi i arbeidet med å skape, eventuelt opprettholde legitimitet til, og kunnskap om barnevernet i organisasjonens omgivelser?
10. Hvilke tanker gjør du deg om et eventuelt ytre press (fra organisasjonens omgivelser), som årsak til at barnevernet iverksatte arbeidet med en ny kommunikasjonsstrategi?
11. Hvilke andre organisasjoner kan ha vært til inspirasjon til et prosjekt som dette?
12. Er det andre organisasjoner som barnevernet kjenner til, som det helst *ikke* vil bli sammenlignet med? (Hvis ja: hva kjennetegner da disse organisasjonene?)

## Proessen med å utarbeide og implementere en ny/ revidert kommunikasjonsstrategi

13. Hva kan en så langt si, har vært utfordringene i prosessen med å utarbeide den nye kommunikasjonsstrategien?
14. Hvordan har arbeidet med innføringen av strategien vært organisert? (Nærmere bestemt: hvem har gjort hva, når?)
15. Har implementeringen av strategien vært lagt opp til ledelsen?
16. Hvilken rolle tror du det spilte at Bufdir og Bufetat benyttet seg av ekstern kompetanse i arbeidet med den nye kommunikasjonsstrategien. (Hvis negativt: hvorfor?)
17. Hvilke planer har man utarbeidet for prosjektet? (Har det for eksempel vært lagt opp milepæler underveis, med møter, konferanser og midtveisevalueringer?)
18. Har planene blitt fulgt, eller er de justert underveis?
19. Hvor mye ressurser (tid, penger, personell) er blitt avsatt til innføringen av den nye kommunikasjonsstrategien for barnevernet?
20. Har det vært mye møtevirksomhet knyttet til implementeringen av strategien? (Hvis ja: mer detaljert.)
21. I hvilken grad er det blitt satt av ressurser til opplæring av de ansatte?
22. Tanken om en helhetlig kommunikasjonsstrategi lik den barnevernet nå har innført er hentet fra privat virksomhet. Hvordan ser du på muligheten for å få til helhetlig kommunikasjon ved en så pass kompleks organisasjon som barnevernet, som jo må være i stand til å håndtere tildels motstridende prinsipper og verdier? (Det å hjelpe versus det å kontrollere?)
23. Hvordan er strategien forsøkt implementert? (Har man søkt å implementere den som en helhet? Eller har man bearbeidet og justert den, og da implementert den mer ”stykkevis og delt”?)
24. Ble det gjort større justeringer av selve strategien da den var til revidering, eller holdes det stort sett fast ved den opprinnelige versjonen?

25. Innen litteraturen som omhandler organisatorisk omdømmebygging, vil man finne to ulike tilnærminger:

Den første er en "top down"- tilnærming hvor ledelsen selv definerer hva som skal være organisasjonens identitet, for så å fortelle resten av organisasjonen hva som skal være styrende for virksomheten. (Image.)

Den andre er en "bottom up"- tilnærming hvor hele organisasjonen blir mobilisert i et felles forsøk i å finne fellesnevneren for organisasjonens identitet.

Hvilken av disse to tilnærmingene vil du si er den mest betegnende for det dere har gjort?

26. I evalueringen for den første utgaven av kommunikasjonsstrategien, heter det bl.a. at man bør utdype hva som skal ligge i budskapet "barnets beste": at man bør formulere en budskapsplattform for barnevernet. Men ville det ikke være mer naturlig at arbeidet med å utvikle en ny kommunikasjonsstrategi hadde *startet ut* med en slik definering?

## Utfallet av arbeidet med en ny kommunikasjonsstrategi

27. Hva er din oppfatning om i hvilken grad strategien er implementert? Hvordan har den har virket? (Man tar en ny idé inn i organisasjonen, med den intensjonen om at det skal føre til en ny praksis. Har det virket? Har du noen formening om at den nye kommunikasjonsstrategien har "festet seg" i organisasjonen?)

28. Hvilke resultater har dere innad i egen organisasjon? Har dere opplevd motstand?

29. Hvilke resultater ser dere i forhold til målgrupper som brukere, samarbeidspartnere, og media?

30. Blir omdømmet regelmessig sjekket?

31. Føler du at kommunikasjonsstrategien sier noe særegent om barnevernet som institusjon?

32. Hva tror du konsekvensene av eventuelt *ikke* å ha en slik ny kommunikasjonsstrategi for barnevernet ville ha vært? (Internt? Eksternt?)

33. Et av utfallene av den nye kommunikasjonsstrategien, er at det er blitt utarbeidet en mediehandbok som ligger ute på nettet. Kan du si litt om den?

34. Ved å innføre en kommunikasjonsstrategi som denne, blir man jo som organisasjon mer transparent. Kan det tenkes at dette vil kunne virke inn på måten de ansatte gjør jobben sin, at det kan ha en slags ”oppdragene” effekt?